

國營事業八十三年度工作考成總報告

目錄

壹、前言.....	一
貳、整體成效.....	二
參、綜合改進建議.....	一六
肆、各事業工作考評.....	二四
甲、中央銀行暨其所屬事業.....	二四
乙、財政部所屬事業.....	三二
丙、經濟部所屬事業.....	五五
丁、交通部所屬事業.....	九〇
戊、衛生署所屬事業.....	一〇八

壹、前言

依據本院訂頒之「國營事業工作考成辦法」，國營事業八十三年度工作考成作業區分為各事業自評、主管機關初核、及本院複核三個階段實施。受考成事業共計二十二家，包括中央銀行及所屬二家、財政部所屬六家、經濟部所屬八家、交通部所屬四家、及行政院衛生署所屬一家。

考成標準由各主管機關配合政策，逐年研訂「工作考成實施要點」報院核定實施，其內容包括：考成項目、配分權數及評分標準說明等。

複核作業由本院研究發展考核委員會同本院秘書處、主計處、經濟建設委員會及人事行政局等機關辦理，採書面審查與重點實地查證相輔進行，並聘請相關學者專家參與實地查證，以求理論與實務配合及考成之客觀公正。

茲就整體成效、綜合改進建議及各事業工作考評等三大部分，分述複核結果如后。

一、對貫徹國家政策之貢獻

(一)八十三年度廿二家國營事業生產毛額共達五、五五三、一五億元，占國民生產毛額六兆〇、三七八、七六億元之九、二〇%；資本形成毛額一、八二六、一三億元，占國內資本形成毛額一兆四、九一七、五〇億元之一二、二四%，有助於國家之經濟發展。

(二)八十三年度國營事業盈餘解繳中央政府股（官）息及紅利九八九、六一億元，占中央政府投資資本額四、〇六七、九〇億元之二四、三三%；解繳地方政府股息及紅利八一、四七億元，占地方政府投資資本額七四六、一九億元之一〇、八七%。

(三)八十三年度國營事業繳納政府稅捐，計所得稅一六五、一一億元，土地稅三五、一二億元，契稅二六五萬元，房屋稅七、五億元，消費與行為稅七五三、一〇億元及其他稅捐四、〇〇五萬元，合計九六一、二六億元，占全國總稅收一兆一、二四二、七三億元之八、五五%，對政府財政收入頗有貢獻。

(四)八十三年度國營事業環境保護支出決算，計一五二、九一億元，較上年度之二一二、三二億元減少二七、九八%，惟由於較大之污染防治投資計畫已於以前年度陸續完成，應

能順利運轉，使各項污染排放多能符合環保標準，大幅降低公害糾紛案件，顯示國營事業對環境保護及污染防治政策執行已具成效。

(五)八十三年度國營事業在面臨國際經濟景氣復甦遲緩，以及國內環保要求與勞工意識提高、勞動成本上漲、民間投資意願不振等不利因素衝擊下，經營更形競爭及困難，仍能遵循政府政策，勉力抑減成本，增進經營績效，配合國家建設，積極參與公共投資，供應民生產品，提升服務績效，增加國庫收入，重視生態與環境保護，善盡社會責任，並推動民營化作業，對促進經濟發展及安定社會民生，頗有助益。

(一)盈虧比較

單位：新台幣千元

主管機關	盈		餘		比		較(%)
	本(83)年度(1)	預算數(2)	上(82)年度(3)	達成率 (1) / (2)	成長率 (1)-(3) (3)		
中央銀行	二六、四八〇、九八一	一八、五八二、二六〇	一一、八八三、八四〇	一四二・五一	一二二・八三		
財政部	六、一七〇、九四五	五、二五七、六六五	五、二六三、〇八三	一一七・三七	一七・二五		
經濟部	六九、八八一、三八一	五五、九二五、五〇六	五一、三四二、〇八一	一二四・九五	三六・一一		
交通部	四八、八九〇、五七九	三八、二六六、九三〇	四三、五一三、二二八	一二七・七六	一二・三六		
衛生署	一四一、七〇五	一二二、五九四	六〇、四四七	一一五・五九	一三四・四三		
總計	一五一、五六五、五九一	一一八、一五四、九五五	一一二、〇六二、六七九	一二八・二八	三五・二五		

註：1.第(1)欄為各事業所列之決算數；第(2)欄係法定預算數；第(3)欄依據上年度審定決算數。

2.詳細資料請參閱表一——八十三年度國營事業盈虧比較分析表。

(二) 投資報酬率(營業利益／營業資產)

單位：新台幣千元

主管機關	投資報酬率 (%)	比較 (%)
衛生署	一二・四四	二・六八
交通部	一一・二二	一・五二
經濟部	七・一三	一・一九
財政部	一・六三	〇・一七
中央銀行	〇・八五	〇・二二
本(83)年度(1)	預算數(2)	與預算比較(1)一(2)
上(82)年度(3)		與上年度比較(1)一(3)
九・七六	一二・一五	〇・二九
九・七〇	一一・〇〇	〇・二二
五・九四	六・二八	〇・八五
一・四六	一・五四	〇・〇九
〇・六三	〇・三七	〇・四八

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2. 詳細資料請參閱表二——八十三年國營事業投資報酬率比較分析表。

(三)業主權益報酬率(稅後純益／平均淨值)

單位：新台幣千元

衛生署	交通部	經濟部	財政部	中央銀行	主管機關	業主權益報酬率(%)	比較(%)
三一·八一	一七·九九	八·四二	八·六六	一八·一〇	本(83)年度(1)	預算數(2)	上(82)年度(3)
二七·九九	一六·三二	五·三〇	六·五八	一二·五八			
一五·三二	一三·八八	五·四二	六·八二	八·六六			
四·〇二	一·六七	三·一二	二·〇八	五·五二	與預算比較(1)——(2)		
一六·四九	四·一一	三·〇〇	一·八四	九·四四	與上年度比較(1)——(3)		

註：1. 中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2. 詳細資料請參閱表三——八十三年國營事業權益報酬率比較分析表。

(四)純益率(稅前純益/營業收入)

單位：新台幣千元

七

主管機關	業主權益報酬率(%)	上(82)年度(3)	與預算比較(1)-(2)	較(%)
中央銀行	一六·八八	一一·八五	六·七三	五·〇三
財政部	五·六〇	五·一三	六·一四	〇·四七
經濟部	一二·一二	七·八五	八·九九	四·二七
交通部	一六·九二	一三·八二	一七·一一	三·一〇
衛生署	六五·八一	六一·八四	三〇·九八	三·九七
				三四·八三

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2.詳細資料請參閱表四——八十三年度國營事業純益率比較分析表。

(五)營業利益率(營業利益/營業收入)

單位：新台幣千元

主管機關	業主權益報酬率(%)	上(82)年度(3)	與預算比較(1)-(2)	較(%)
中央銀行	一六·八九	一一·八六	六·五五	五·〇三
財政部	五·〇二	五·一三	五·四六	(-)〇·一一
經濟部	一五·五一	一一·五五	一三·四四	三·九六
交通部	一六·九七	一四·七一	一七·一五	二·二六
衛生署	三六·〇二	二五·二六	三〇·〇〇	一〇·七六
				六·〇二

註：1.中央銀行部分所列之決算數與預算數僅含其本行部分，不含由其全數轉投資之中央印製及造幣廠。

2.詳細資料請參閱表五——八十三年度國營事業純益率比較分析表。

八

表一、八十三年度國營事業盈虧比較分析表

單位：千元

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	達成率(%)=(A/B)	成長率(%)=[(A-C)/C]
中央銀行	中央銀行(本行)	25,782,227	17,977,684	11,357,880	143.41	127.00
	中央印製廠	498,417	432,925	351,561	115.13	41.77
	中央造幣廠	200,337	171,651	174,399	116.71	14.87
	合計	26,480,981	18,582,260	11,883,840	142.51	122.83
財政部	中央信託局	995,376	841,210	842,072	118.33	18.21
	交通銀行	2,693,687	2,281,988	2,219,099	118.04	21.39
	中央存款保險公司	303,487	189,048	183,582	160.53	65.31
	中國農民銀行	1,435,179	1,368,996	1,296,154	104.83	10.73
	中國輸出入銀行	661,103	507,750	649,690	130.20	1.76
	中央再保險公司	82,113	68,673	72,486	119.57	13.28
	合計	6,170,945	5,257,665	5,263,083	117.37	17.25
經濟部	臺灣電力公司	38,603,531	29,564,969	30,611,061	130.57	26.11
	中國石油公司	18,040,087	17,023,637	10,828,409	105.97	66.60
	中國鋼鐵公司	12,011,244	8,112,835	7,780,170	148.05	54.38
	臺灣肥料公司	38,148	-228,915	17,206	116.67	121.71
	中國造船公司 *	611,253	560,886	835,807	108.98	-26.87
	臺灣糖業公司	2,215,763	1,106,991	1,782,545	200.16	24.30
	臺灣機械公司 *	-1,982,934	-527,463	-1,885,605	—	—
	臺灣製鹽總廠 *	344,289	312,566	1,372,488	110.15	-74.91
	合計	69,881,381	55,925,506	51,342,081	124.95	36.11
交通部	郵政總局 *	9,834,428	11,738,305	11,715,488	83.78	-16.06
	電信總局	38,176,000	26,028,000	31,356,000	146.67	21.75
	陽明海運公司	855,662	478,312	426,300	178.89	100.72
	招商局輪船公司	24,489	22,313	15,440	109.75	58.61
	合計	48,890,579	38,266,930	43,513,228	127.76	12.36
衛生署	麻醉經理處	141,705	122,594	60,447	115.59	134.43
	總計	151,565,591	118,154,955	112,062,679	128.28	35.25

註：1.*表本年度盈餘與上年度比較為負成長者；**表本年度虧損較上年度增加者，其達成率與成長率不計算其百分比。

2.中央銀行所列盈餘係扣除按外匯資產減少比例列支已實現匯兌損失及提列兌換損失準備後之盈餘。

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表二、八十三年國營事業投資報酬率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	0.85	0.63	0.37	0.22	0.48
	中央印製廠	17.40	17.88	12.98	-0.48	4.42
	中央造幣廠	13.59	13.71	9.65	-0.12	3.94
財政部	中央信託局 *	0.52	0.81	0.72	-0.29	-0.20
	交通銀行	0.74	0.78	0.64	-0.04	0.10
	中央存款保險公司	4.60	3.58	4.34	1.02	0.26
	中國農民銀行	0.38	0.44	0.34	-0.06	0.04
	中國輸出入銀行 *	1.15	1.58	1.81	-0.43	-0.66
	中央再保險公司	1.57	1.58	1.39	-0.01	0.18
經濟部	臺灣電力公司 *	7.98	6.84	8.28	1.14	-0.30
	中國石油公司	8.23	6.72	5.42	1.51	2.81
	中國鋼鐵公司	7.39	5.32	4.89	2.07	2.50
	臺灣肥料公司	-1.57	-8.44	-2.82	6.87	1.25
	中國造船公司 *	2.30	1.84	3.55	0.46	-1.25
	臺灣糖業公司	1.60	-0.79	-0.38	2.39	1.98
	臺灣機械公司 *	-4.77	0.37	-4.70	-5.14	-0.07
	臺灣製鹽總廠 *	1.65	1.45	3.45	0.20	-1.80
交通部	郵政總局 *	23.54	23.36	29.21	0.18	-5.67
	電信總局	10.31	8.41	9.63	1.90	0.68
	陽明海運公司	4.62	3.53	2.53	1.09	2.09
	招商局輪船公司 *	0.84	6.66	7.18	-5.82	-6.34
衛生署	麻醉經理處 *	12.44	9.76	12.15	2.68	0.29

* 表示本年度投資報酬率較上年度減少者。

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表三、八十三年度國營事業業主權益報酬率比較分析表 單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	18.10	12.58	8.66	5.52	9.44
	中央印製廠	26.46	22.93	18.40	3.53	8.06
	中央造幣廠	18.87	16.48	16.20	2.39	2.67
財政部	中央信託局	8.35	6.68	6.71	1.67	1.64
	交通銀行	10.60	8.77	8.46	1.83	2.14
	中央存款保險公司	4.96	3.05	4.28	1.91	0.68
	中國農民銀行	12.57	8.27	12.43	4.30	0.14
	中國輸出入銀行 *	4.60	3.72	4.63	0.88	-0.03
	中央再保險公司	5.46	4.16	4.39	1.30	1.07
經濟部	臺灣電力公司	9.74	6.30	6.70	3.44	3.04
	中國石油公司	8.43	7.63	4.82	0.80	3.61
	中國鋼鐵公司	8.53	5.46	5.17	3.07	3.36
	臺灣肥料公司	0.54	-2.46	0.18	3.00	0.36
	中國造船公司 *	6.79	6.22	9.88	0.57	-3.09
	臺灣糖業公司	8.00	2.54	4.11	5.46	3.89
	臺灣機械公司 *	-263.38	-13.65	-87.21	-249.73	-176.17
	臺灣製鹽總廠 *	4.15	3.72	16.25	0.43	-12.10
交通部	郵政總局 *	33.04	39.42	40.65	-6.38	-7.61
	電信總局	12.75	8.72	11.45	2.34	1.30
	陽明海運公司	6.60	3.30	4.19	3.30	2.41
	招商局輪船公司	4.01	2.98	1.88	1.03	2.13
衛生署	麻醉經理處	31.81	27.79	15.32	4.02	16.49

* 表示本年度業主權益報酬率較上年度減少者。

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表四、八十三年度國營事業純益率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	16.88	11.85	6.73	5.03	10.13
	中央印製廠	23.20	19.00	16.89	4.20	6.31
	中央造幣廠	24.07	18.79	18.42	5.28	5.65
財政部	中央信託局	5.32	4.73	4.72	0.59	0.60
	交通銀行	12.09	10.00	11.02	2.09	1.07
	中央存款保險公司 *	33.89	34.35	34.35	-0.46	-0.46
	中國農民銀行	6.03	5.72	5.78	0.31	0.25
	中國輸出入銀行 *	21.10	18.70	25.45	2.40	-4.35
	中央再保險公司	1.87	1.65	1.68	0.22	0.19
經濟部	臺灣電力公司	20.15	13.93	15.48	6.22	4.67
	中國石油公司	6.49	6.32	4.19	0.17	2.30
	中國鋼鐵公司	18.04	13.41	12.92	4.63	5.12
	臺灣肥料公司	0.80	-3.51	0.27	4.31	0.53
	中國造船公司 *	3.11	2.83	3.99	0.28	-0.88
	臺灣糖業公司	14.42	4.43	8.57	9.99	5.85
	臺灣機械公司 *	-82.80	-8.00	-38.42	-74.80	-44.38
	臺灣製鹽總廠 *	18.92	16.08	71.79	2.84	-52.87
交通部	郵政總局 *	35.68	39.14	40.71	-3.46	-5.03
	電信總局	28.89	20.84	26.46	8.05	2.43
	陽明海運公司	3.73	2.03	1.99	1.70	1.74
	招商局輪船公司	12.75	8.72	6.80	4.03	5.95
衛生署	麻醉經理處	65.81	61.84	30.98	3.97	34.83

* 表示本年度純益率較上年度減少者。

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表五、八十三年國營事業營業利益率比較分析表

單位：%

主管機關	事業機構	本年度決算數=A	本年度預算數=B	上年度決算數=C	與預算比較=(A-B)	與上年度比較=(A-C)
中央銀行	中央銀行(本行)	16.89	11.86	6.55	5.03	10.34
	中央印製廠	23.73	19.58	17.02	4.15	6.71
	中央造幣廠	22.42	18.62	15.07	3.80	7.35
財政部	中央信託局 *	3.64	4.81	4.72	-1.17	-1.08
	交通銀行	11.70	9.79	9.18	1.91	2.52
	中央存款保險公司	42.32	34.32	34.60	8.00	7.72
	中國農民銀行	5.20	5.67	4.66	-0.47	0.54
	中國輸出入銀行 *	21.20	18.87	24.88	6.62	-3.68
	中央再保險公司	1.87	1.73	1.47	0.14	0.40
經濟部	臺灣電力公司 *	26.55	22.35	27.72	4.20	-1.17
	中國石油公司	9.46	8.44	6.36	1.02	3.10
	中國鋼鐵公司	17.07	13.96	12.97	3.11	4.10
	臺灣肥料公司	-3.07	-8.42	-5.65	5.35	2.58
	中國造船公司 *	4.52	3.27	6.43	1.25	-1.91
	臺灣糖業公司	4.47	-1.83	-1.16	6.30	5.63
	臺灣機械公司 *	-24.54	0.91	-15.37	-25.45	-9.17
	臺灣製鹽總廠 *	8.70	6.80	16.67	1.90	-7.97
交通部	郵政總局 *	36.08	38.86	39.97	-2.78	-3.89
	電信總局	28.55	22.53	26.29	6.02	2.26
	陽明海運公司	5.84	4.90	3.81	0.94	2.03
	招商局輪船公司 *	3.05	8.09	7.18	-5.04	-4.13
衛生署	麻醉經理處	36.02	25.26	30.00	10.76	6.02

* 表示本年度營業利益率較上年度減少者。

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表。

表六、國營事業用人費用近五年比較表

年度	員工人數 (人) A	用人費用 (千元) B	營業收入 (千元) C	平均用人費用		用人費率 比率(%) F=B÷C
				金額(千元/人) D=B÷A	指數 E	
79	2,625	1,854,021	175,180,492	706	100.00	1.06
80	2,618	2,085,053	172,478,734	796	112.76	1.21
81	2,566	2,249,443	173,726,926	877	124.12	1.29
82	2,519	2,339,143	168,867,706	929	131.48	1.39
83	2,475	2,514,594	152,939,244	1,016	143.85	1.64
79	6,090	4,215,670	79,149,690	692	100.00	5.33
80	6,580	5,016,921	77,729,931	762	110.14	6.45
81	6,850	5,622,668	93,959,585	821	118.58	5.98
82	7,100	6,371,662	100,594,220	897	129.64	6.33
83	6,905	6,906,173	113,026,805	1,000	144.49	6.11
經濟部	79	91,817	75,625,000	824	100.00	15.91
	80	85,538	69,899,716	817	99.21	12.53
	81	84,317	72,904,801	865	104.98	12.89
	82	83,637	78,561,928	939	114.04	13.33
	83	76,716	88,008,796	1,147	139.28	14.25
交通部	79	63,148	36,131,583	572	100.00	18.28
	80	65,290	42,784,385	655	114.53	18.16
	81	65,070	48,025,235	738	128.99	34.39
	82	64,850	55,893,641	862	150.63	33.11
	83	64,779	61,835,206	955	166.83	33.95
衛生署	79	107	66,571	622	100.00	47.79
	80	108	68,998	639	102.69	45.86
	81	104	76,802	738	118.70	39.55
	82	100	85,912	859	138.09	44.04
	83	101	96,150	952	153.01	44.54
【合計】	79	163,787	117,892,845	720	100.00	12.71
	80	160,134	119,855,073	748	103.98	11.48
	81	158,907	128,878,949	811	112.68	13.24
	82	158,206	143,252,286	905	125.80	13.94
	83	150,976	159,360,919	1,056	146.64	14.95

註：E 欄指數係以 79 年度為基期年(Base Year)・即 79 年度=100.00

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表

表七、八十三年度國營事業固定資產投資計畫預算執行彙總表

單位：千元

主管機關	事業機構	可用預算數			決算數		契約 責任數 Ⅲ	預定執行數	
		以前年度 保留數	八十三年度 法定預算數	合計 Ⅰ	金額 Ⅱ	占可用預算數 比例=Ⅱ/Ⅰ(%)		金額 Ⅳ=Ⅱ+Ⅲ	占可用預算數 比例=Ⅳ/Ⅰ(%)
中央銀行	中央銀行(本行)	2,404	158,894	161,298	133,931	83.03	9,450	143,381	88.81
	中央印製廠 *		130,936	130,936	75,499	57.66	13,986	89,485	68.34
	中央造幣廠		39,891	39,891	35,746	89.61		35,746	89.61
	合計	2,404	329,721	332,125	245,176	73.82	23,436	268,612	80.88
財政部	中央信託局	111,197	576,426	687,623	561,081	81.60	56,041	617,122	89.75
	交通銀行 *	1,286,205	1,374,321	2,660,526	197,517	7.42	942,299	1,139,816	42.84
	中央存款保險公司		6,199	6,199	6,070	97.92		6,070	97.92
	中國農民銀行 *	1,822,831	2,287,009	4,109,840	1,674,028	40.73	649,893	2,323,921	56.55
	中國輸出入銀行 *		6,413	6,413	3,949	61.58		3,949	61.58
	中央再保險公司		3,000	3,000	2,671	89.03		2,671	89.03
	合計	3,220,233	4,253,368	7,473,601	2,445,316	32.72	1,648,233	4,093,549	54.77
經濟部	臺灣電力公司 *	40,157,720	89,971,209	130,128,929	93,315,882	71.71	12,947,693	106,263,575	81.66
	中國石油公司 *	19,925,703	39,552,321	59,478,024	27,769,854	46.69	8,081,356	35,851,210	60.28
	中國鋼鐵公司 *	1,246,138	9,285,813	10,531,951	7,041,610	66.86	2,596,729	9,638,339	91.52
	臺灣肥料公司 *	314,797	851,700	1,166,497	842,636	72.24	106,624	949,260	81.38
	中國造船公司 *	141,062	381,300	522,362	403,316	77.21	47,076	450,392	86.22
	臺灣糖業公司 *	314,664	3,454,817	3,769,481	2,272,007	60.27	414,466	2,686,473	71.27
	臺灣機械公司 *	49,712	68,062	117,774	82,418	69.98	1,047	83,465	70.87
	臺灣製鹽總廠	18,923	145,911	164,834	154,727	93.87	7,441	162,168	98.38
	合計	62,168,719	143,711,133	205,879,852	131,882,450	64.06	24,202,472	156,084,922	75.81
交通部	郵政總局	518,295	2,428,291	2,946,586	2,368,603	80.38	128,107	2,496,710	84.73
	電信總局 *	7,251,592	71,605,998	78,857,590	46,988,023	59.59	6,811,442	53,799,465	68.22
	陽明海運公司 *	1,902,617	684,717	2,587,334	1,031,430	39.86	1,479,498	2,510,928	97.05
	招商局輪船公司 *	56,758	70,481	127,239	34,347	26.99	92,690	127,037	99.84
	合計	9,729,262	74,789,487	84,518,749	50,422,403	59.66	8,511,737	58,934,140	69.73
衛生署	麻醉藥品經理處		6,243	6,243	5,453	87.35		5,453	87.35
總計		75,120,618	223,089,952	298,210,570	185,000,798	62.04	34,385,878	219,386,676	73.57

資料來源：八十三年度行政院編中央政府總決算附屬單位決算及綜計表

*表示執行率(不含契約責任數)未達80%者。

叁、綜合改進建議

一、繼續辦理國營事業移轉民營，提升整體經濟效能

自國營事業民營化政策推動以來，已有中國產物保險公司、中國石油化學公司及中華工程公司順利移轉民營，對事業經營效率提升頗有助益。目前，財政部所屬農民銀行、交通銀行、經濟部所屬台灣機械公司、中國鋼鐵公司、中國造船公司、台灣肥料公司、台灣電力公司、中國石油公司、以及交通部所屬陽明海運公司等機構，規劃進行民營化工作，惟過來仍有部分事業機構或因相關員工權益保障措施宣導不足，或因規劃民營化工作市場形勢，尚欠周延，或因員工囿於積習，未能洞察民營化之世界潮流，致尚有反民營化之抗爭行動，恐影響未來執行期程。各事業機構宜繼續配合政府既定政策，加強推動民營化工作，周延規劃各項有效方案；兼顧保障現有員工權益，持續對員工及立法機關、工會等有關機關團體之溝通協調，並重視對社會大眾之宣導，以減少抗爭阻力，順利達成移轉民營化之目標。

二、規劃建立真切即時成本會計資料，精算各項業務之成本分攤，以合理研提產業自由化相關方案

政府近年來因應國際貿易結構變化，配合加入國際關貿總協之要求，以及改善國內產業投資環境等因素，積極推動各項業務自由化工作，涵蓋金融、石油、電力、糖業以及電信等行業，各相關國營事業均能配合此項業務自由化政策，研提相關開放措施與方案，供決策參考，並加強產銷策略之整體規劃，以維護既有之競爭優勢。惟各事業於劃分業務，部分開放民間經營之際，應就各項業務之成本分攤予以精算，以避免過去互相貼補之不合理現象，充分反映市場機能，使各項業務皆具競爭性 (Sustainability)。其中，規劃建立真切即時成本 (Real time cost)，訂定合理轉撥計價體系尤屬迫切，宜積極研究辦理，俾能迎合自由化時代之來臨，再創企業之競爭優勢。

三、合理調整組織，並積極精簡員額，強化經營體質

用人費用及人力結構不合理，為當前國營事業經營之重大負擔，近五年國營事業除財政部所屬部分機構外，用人費率（即用人費用占營業收入之比率）呈逐年遞增趨勢，平均用人費用大幅成長（詳參表六），由於營業收入、生產、管理效率未能同步成長，且部分事業人力老化、技術、管理人員比例不合理，以及管理階層人員過多，影響營運績效及市場競爭能力。各事業應依院頒「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」所核定之用人費原則辦理，檢討取消不合理之費用；並配合自動化機械、電腦之引進、製程之

改善等，研究改進人力結構，落實檢討內部單位之層級架構與設置標準，避免單位劃分過細，層級過多，提升人力運用彈性；另應檢討簡併作業流程及貫徹分層負責；移轉部分作業外包，以節省用人，抑制用人成本；並加強人力精簡及規劃運用，促進人員新陳代謝，俾能強化經營體質，厚植市場競爭能力。

四、積極辦理專長轉換訓練，因應事業營運轉型之需求

部分事業機構在面臨產業自由化後，市場競爭愈趨激烈，或為因應我國加入關貿總協後，國際市場之強大衝擊，已積極從事多角化經營，並規劃長程策略，調整事業營運重心，惟在轉型期間，遭遇現有部分優秀員工原來專長不符業務需求之窘境，宜針對此問題加強辦理第二專長訓練，課以一定期限與最低要求標準，據以落實辦理，並研究規劃專案鼓勵資遣或提前退休，俾能有效運用人力資源，避免青黃不接，影響整體營運績效。

五、貫徹實施目標管理，確保市場競爭優勢

目標管理之問世與發展，已歷三十餘年，普遍為國際眾多大型著名企業機構所採行。我國各國營事業在此一趨勢亦能引進推動，對提升管理績效，拓展業務頗具助益。惟當前面對環境保護意識高漲，污染排放標準日趨嚴格、同業競爭在自由化、國際化之潮流下愈趨激烈、消費者對產品與服務品質之要求愈趨嚴謹、公平交易法之推動等國內經營之

變遷，而國際市場隨著加入國際關貿總協後，將對國內產業產生重大衝擊。因此，各事業宜在推動目標管理之既有基礎上，妥訂事業之策略目標，以為經營之發展方向；配合業務特性與市場要求設定部門目標，並應與事業之策略目標協調一致，尤應摒除以往訂定單位目標參酌以前年度績效、預算數與平均成長率等習慣，審慎估列具挑戰性之目標值；釐訂推行計畫，據以實施，以迎接同業之競爭。而年度執行期間，針對各單位執行情形，宜定期檢討分析，並與責任中心制度結合，以發揮激勵獎懲之效果，期能藉目標管理之推動，提升員工參與制訂及經營事業之幅度，使事業擁有之人力與資源獲致最豐碩之經濟效能，奠定企業化與國際化經營之良好基礎。

六落實辦理責任中心制度，提升營運績效

八十三年度各事業面臨經營環境及產業結構之變化，大都能遵照主管機關之指示，推行責任中心制度；依其業務特性，劃分若干成本、費用或利潤中心，規劃績效指標，並定期檢討與宣導，期能深入基層、普遍推廣，且研訂辦法，將績效獎金之發放與責任中心績效衡量結果結合，俾提升激勵效果。惟經實地複核發現仍有下列執行缺失：部分事業績效指標之建立尚處於規劃階段，遲遲未能付諸實施；亦有指標建立階段未能聽取基層人員意見；另有雖已訂頒制度，惟迄未定期或不定期實施衡量；或實施層級僅止於管理

階層，未及於基層單位者；亦有溝通宣導不足，致員工對責任中心制度之實施仍心存抗拒者；而績效獎金核撥與責任中心績效之結合程度，各事業實際辦理狀況顯示個別差異幅度頗大，例如，提撥比率達50%以上者計有經濟部所屬台灣糖業公司、台灣肥料公司及中國造船公司等三家，提撥比率未達一五%或仍未訂定者計有經濟部所屬台灣機械公司、台灣製鹽總廠、中央銀行暨其所屬中央造幣廠、財政部所屬中央存款保險公司、交通銀行、中國輸出入銀行、農民銀行、交通部所屬郵政總局、招商局及陽明海運公司以及行政院衛生署所屬麻醉藥品經理處等十二家。各事業宜針對前述執行缺失，繼續檢討建立合理的績效衡量指標體系，重視責任中心制度之宣導與訓練，納入員工參與，並落實定期或不定期辦理績效衡量，據以檢討分析，改進營運。尤應就個別員工努力及貢獻程度等因素，訂定辦法，促使獎金發放與責任中心績效密切配合，以激勵員工士氣，提升整體經營績效。

七繼續推動研究發展，促進產銷之永續成長

八十三年度國營事業研究發展支出決算，共計八二億九、二五三萬元，占有關事業營業收入千分之七·五五，較上年度七五億九、二九六萬元，增加九·二一%，顯示各事業為加強產品及服務競爭能力，已致力於推動研究發展工作，惟仍有部分研究調查案執行

進度落後及成果採行率偏低之現象。未來宜持續適度擴編研究發展經費，針對土地及固定資產有效利用，最新技術之研究與新產品之開發、經營管理之改善等方向，慎選研究主題，並落實管理委託研究案，確保研究品質與效益，尤應重視研發案件時程之掌握，俾能及時引進關鍵技術；運用研發成果，拓展商機，因應市場顧客需求，不斷提升產品及服務品質，持續帶動整體事業之繁榮與茁壯。

八、提升投資計畫之規劃、協調與執行能力，確實掌握推動期程，達成計畫目標

八十三年度二十二家國營事業資本支出可用預算總金額為三、〇一五億七、二一〇萬元（含以前年度保留數七五五億五、八九四萬元）而實際決算數計一、八七六億四、二一五萬元，占可用預算數之六二·二二%（詳參表七）；執行進度落後，多因事前規劃不周，如土地取得、相關配合機關之協調與環境影響評估作業等，或執行時採購、招標作業不順，行政作業延誤或當地民眾抗議，未能妥善協調排除等因素所致。各事業宜澈底檢討執行落後因素，強化投資計畫先期規劃作業，配合執行能力及可行性，覈實編列各項預算，並提升工程管理品質，嚴格控制執行進度，以提高資源使用效益。

九、廣續推動企業識別系統，塑造良好企業形象

為因應自由化、民營化後之市場競爭情勢，部分事業已能摒除被動保守心態，積極規劃建立企業識別系統，將企業之經營理念、管理特色、社會使命、產品與服務風格、產品開發與銷售策略等，透過整體設計表現，並運用視覺傳達技術，塑造企業新形象，期能與其他競爭者區隔，爭取廣大客戶之認同。實施以來，已具初步成效；例如財政部所屬中央信託局、農民銀行、經濟部所屬中國石油公司、中國鋼鐵公司、台灣糖業公司以及台灣製鹽總廠、交通部所屬郵政總局等機構。各事業今後宜廣續推動企業識別系統，帶給社會大眾一個清新整潔之視覺形象，並強化員工之行爲識別，提升服務品質與效率，俾於競爭中爭取優勢。

十、落實保護消費者，強化非價格競爭優勢，促進消費者福利

消費者保護法已於八十三年一月十一日公布施行，其功能在於保障消費者權益，並促使企業經營者生產、提供良質之商品或服務，增進合理競爭以及有效利用資源，對於社會經濟發展裨益甚鉅。國營事業應積極配合前述法律之實施，廣續提高經營效率，改善經營體質，尤應生產製造優良商品，提供一流服務品質；確保消費安全，並就強化消費資訊與教育之傳輸、促進消費選擇之自由，尊重消費者之意見，健全消費者損害救濟制度等方面加強規劃辦理，以帶動國內企業尊重消費者之風氣。

士加速設置無障礙之設備、設施，落實建立無障礙環境，以利殘障者行動

依殘障福利法第二十三條規定：「各項新建公共設施、建築物、活動場所及交通工具，應設置便於殘障者行動及使用之設備、設施；未符合規定者，不得核發建築執照……：舊有公共設備與設施不符前項規定者，各級政府應編定年度預算，逐年改善。但本法自施行五年後，尚未改善者，應撤銷其使用執照。」茲查殘障福利法規定五年屆期為八十四年二月二十三日，據悉各機關執行成效不彰，殘障團體強烈表示不滿。各國營事業對該法規定設置之無障礙環境，是否已切實執行，應予全面檢討。對新公共設施及建築物等，已建無障礙設施堪用性維護管理，應體認為一持續工作。至於舊有建築物等，應改善而尚未改善者，設法籌措經費，訂定完成時間表，各國營事業目的主管機關，並應督導切實執行。

肆、各事業工作考評

甲、中央銀行暨其所屬事業

一、中央銀行

(一)優點

1.業務經營方面

(1)本年度在維持物價及金融穩定之前提，採取調降利率、存款準備率及重貼現率等措施，提振民間投資意願，維持適度經濟成長，成效尚稱良好。

(2)靈活調整外匯存底之通貨及資產組合，能兼顧外匯調度之安全性及流通性，著有績效。

(3)增加公債銷售網路，並積極經理國庫券之發行及其買回業務，靈活調節國庫收支，甚具成效。

2.財務管理方面

(1)帳務處理均依規定辦理；其會計報告之編製能如期送達，並配合節約措施，節減

各項費用。

(2) 內部審核依「內部審核處理原則」及相關規定辦理，另定期或不定期實施重點抽查，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1) 本年度決算員額九三九人，較預算員額九七二人；精簡三三人，並以員額移撥成立資訊室，以人力相互支援方式，因應新增業務之人力需求，成效良好。

(2) 本年度辦理勤惰查察工作，對內實施二四次，對附屬單位實施八次，對強化公務紀律，具有助益。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度內發生調降存款準備率，對外公布前疑涉有洩密，致債券市場傳言有內線交易之情事，並經監察院糾正有案，影響貨幣政策之執行。

(2) 五十元硬幣之設計規格，未能充分為民眾所接受，影響其流通性，有待檢討改進。

(3) 金融檢查後對有缺失之受檢機構，雖經追蹤考核，但仍有屢不改善者，有待繼續

落實追蹤考核，以提升檢查效果。

2. 財務管理方面

原編決算純益經政策性因素調整後，較預算增加一四〇億餘元，約五五·三四%，差距頗大。

3. 人事管理方面

(1) 員工參與暨建議制度為行政革新方案之重要項目，惟尚未有效推動，宜檢討改進。

(2) 依殘障福利法規定應進用殘障人員一八人，目前僅進用一〇人，尚待落實推動。

(三) 建議事項

1. 審慎處理各項貨幣政策工具之運用時機與方式，並配合適度宣導，提升執行效益。

2. 周詳衡酌五十元硬幣改版之議，俾求民眾樂於接受，確保市場流通性。

3. 研究利用業務操作措施，適切對金融檢查之受檢機構展現是否改善之獎懲效果，並注意追蹤考核缺失改善之比率，對屢不改善且日趨嚴重者，應協調財政部採取有效措施督促確實改善，以提升防弊與預警效果。

4. 覈實編製營業預算，以減少預、決算之差距。

5. 落實推動員工參與暨建議制度，藉以創新組織文化，提升效率與效能。
 6. 積極克服制因素，依規定進用殘障人員以落實執行社福政策。
- 二、中央印製廠

(一) 優點

1. 業務經營方面
年度內承印六億四千萬張鈔券，順利達成任務，且生產作業、券幣庫儲及運交作業未曾發支任何意外事件，達到安全嚴密之管制。
2. 財務管理方面
預決算及分期實施計畫之編製及其內容均依有關規定辦理；且會計管理及內部審核執行情形良好。
3. 人事管理方面
(1) 現有員額較上年度減少三九人，較預算員額減少三五人，推動精簡用人，具有成效。
(2) 辦理主管人員培訓一一五人次；各類專業訓練達六六項，計一一二人次，對提升人力素質及專業技術頗具助益。

4. 企劃管理方面
開發完成「員工績效評核資訊系統」，可正確核算各單位及個人評核分數所得之績效獎金，建立責任中心管理制度，績效卓著。
5. 環境保護及污染防治方面
廢水排放水質及廢水排放均符合環保法定放流標準，並組成環境檢查小組，積極改善環境衛生。

(二) 缺點

1. 生產管理方面
印製中油加油票因印刷方式加入平套四印，致瑕疵率達0、0一六%，高於上年度之0、00四九%有待改善。
2. 財務管理方面
決算書表之「資本支出計畫預算與實際進度比較表」及「固定資產建設改良擴充明細表」部分內容錯誤，應檢討改進。
3. 人事管理方面
(1) 員工退休準備金提撥率工員部分，累積提存金額未達法定標準。

- (2) 雕刻、設計、攝影等專業人才不足，未能及時選拔員工施以第二專長訓練。
4. 環境保護及污染防治方面

「生活污水處理工程」預定應於八十三年十一月十二日完工驗收，惟安康廠迄未完驗收程序，未能依計畫執行。

(三) 建議事項：

1. 積極降低各項印製品之瑕疵率，以提高品質，降低生產成本。
2. 加強帳、表資料之核對與勾稽，以避免決算書表錯誤。
3. 甄選具雕刻、設計、攝影發展潛力及意願之員工，施以第二專長訓練，以充實專業人才，避免青黃不接之現象。
4. 加強計畫執行能力，掌握計畫期程，以發揮投資計畫預期效能。

三、中央造幣廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

本年度初編決算營業利益較預算數增加九·九三%，成效尚稱良好。

2. 財務管理方面

確實執行內部審核工作，並定期或不定期實地重點抽查財務，辦理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 本年度主要產品五十元幣、十元幣及一元幣單位生產成本分別較預算數減少二八·六一%、一一·二一%及四·三五%。

(2) 生產過程品管嚴格，年度內未發生瑕疵幣流入市面之情事；且所生產精鑄套幣品質精良，深獲好評。

4. 人事管理方面

- (1) 本年度核定預算員額三一〇人，實際用人二七六人，人員精簡成效良好。
- (2) 配合修（新）訂與廢止人事規章計九種，確能檢討充實人事規章之適用。
- (3) 靈活調配現有人員，以任務編組方式完成本年度新增精鑄工廠之鑄造業務。

5. 企劃管理方面

本年度完成研究發展成果四項，生產機具與技術改進七項，有效改良機具以提升產量。

6. 環境保護及污染防治方面

妥善處理污染物之排放，年度內無任何污染受罰案件，執行成效良好。

(二) 缺點

1. 業務管理方面

本年度營業收入實際數分別較預算數及上年度減少八·五一%及一一·七二%，經營狀況有待改善。

2. 財務管理方面

本年度原編決算利息收入一、九三八萬九、九四六元，較預算數增加一七七%，預、決算差距偏高。

3. 人事管理方面

(1) 依殘障福利法規定應進用殘障人員五人，實際進用二人，尚不足三人。

(2) 本年度用人費率三一·二八%，較上年度增加六·〇八%。

4. 企劃管理方面

年度內研究發展費用決算數較預算數減少六一·八五%，執行率偏低。

5. 責任中心制度方面

責任中心制度部分考核指標與衡量標準無法反映實際業務績效，且未能定期實施衡量。

(三) 建議事項

1. 繼續加強對外業務招攬，以提高設備使用率，增加營收。

2. 覈實編製預算，以減少預、決算差距。

3. 繼續進用殘障人員，以落實執行社會福利政策。

4. 積極推動業務自動化，並廣積精簡人力，以降低用人費率。

5. 覈實編列研究發展費用，並嚴格控制預算執行，以提升研究發展成效。

6. 儘速檢討責任中心制度各項考核指標及評分標準，並確實執行，以達成激勵員工，提升營運績效之目標。

乙、財政部所屬事業

一、中央信託局

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算盈餘、營業收入均較預算數及上年度審定決算數增加。

(2) 積極辦理推展黃金業務，且配合財政部對銀行經營黃金業務之政策，妥善處理具有爭議性黃金產品。

(3) 配合政府全民健保自八十四年實施，提供場地、經驗及借調人員供籌劃運用，且公保業務在試辦IC卡、改善預約掛號等方面亦有成效。

(4) 妥慎運用勞工退休基金，原編決算實際收益率八·〇五%，基金盈餘達二億七千餘萬元，運用績效良好。

2. 財務管理方面

(1) 預、決算及分期實施計畫之編製，均依規定提前送達，會計處理及內部審核執行情形良好。

(2) 年度內配合行政革新「八十三年度預算執行應行注意事項」撙節有關費用，致營業支出撙節一億三、一五一萬元，控管成效尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1) 適時檢討修正人事法規，依規定貫徹考試用人政策，並嚴格辦理考核及獎懲，具有成效。

(2) 積極推動人事管理電腦化作業，並持續規劃實施人員訓練，辦理出國人員返國講習，成果尚稱良好。

4. 企劃管理方面

(1) 覈實評量評核各單位年度績效，並據以提撥二〇%績效獎金發放，推動責任中心制度尚具成效。

(2) 積極規劃推展企業識別系統，已編列CIS員工手冊、舉辦種子營及宣導課程等，在企業形象及社會公益活動方面推行成果良好。

5. 服務績效方面

(1) 訂定具體為民服務工作計畫，並成立各單位服務推動小組，經常辦理檢討、觀摩、考核及訓練，已具成效。

(2) 專設「聯合諮詢中心」，提供多元化資訊服務，年度內接受諮詢服務人數達八九九九人次。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業利益較預算數及上年度審定決算數減少，獲利能力仍待改善。

(2) 銀行部門之支票存款及活期存款占存款平均餘額比率七·七六%，較上年度比率八·八九%，減低一·一三%；且逾放比率、負債比率及不良資產比率均較上年度升高，流動比率、資金差異率及資產報酬率則較上年度減低。

(3) 壽險業務原編決算費差損達六、四九九萬元，較上年度審定決算費差益六四二萬元，差幅甚大。

(4) 年度內新竹分局發生承辦人員與不法集團勾結套借資金弊案，顯示徵信、授信作業及稽核工作仍有漏洞，尚待檢討改進。

(5) 電腦系統開發規劃評估欠周延，測試作業未落實，致上線後時而發生錯誤，營業尖峰運作緩慢，且作業範圍亦欠週全，未能將外匯等業務納入。

2. 財務管理方面

年度內多項資本支出計畫均於年度終了前始完成發包手續，規劃執行尚欠周詳。

3. 人事管理方面

(1) 未按規定辦理約聘雇人員訓練補助事宜，且年度內員工訓練經費實支數六三六萬元，僅占預算數一、一一三萬元之五七·一五%，不利於人力發展

(2) 兼職人員及加班費等資料不全，且年度內有一退休人員延長服務，均待檢討改進

4. 企劃管理方面

傳，仍有不足。

(2) 年度內研究發展經費實支數五三八萬元，僅占預算數七四一萬元之七二·五三%，執行比率偏低影響業務之企劃與因應市場之潛力。

5. 服務績效方面

(1) 分支機構仍嫌不足，且分支機構之服務措施及設備亦待加強。

(2) 自動化服務機器尚未提供跨行轉帳服務，設置地點偏重於該局營業場所，且時常發生當機、吃卡及銷錯帳等情況，引致提款人不便及怨言。

(三) 建議事項

1. 加強改善存款結構，爭取低利率資金，以抑低經營成本，提高市場競爭力。

2. 掌握市場環境趨勢，積極研究開拓新種業務，以提升服務品質，增進經營績效及獲利能力。

3. 繼續強化徵信及授信作業，落實內部稽核工作，並積極處理逾期放款及催收款項，以維護良好資產品質。

4. 針對各界矚目之政府採購作業及技術，以減少爭議發生。

5. 加強電腦「系統開發工作專案小組」功能，周延規劃整合各項作業系統，以有效簡

化工作，提升系統服務效率。

6. 加強資本支出預算之先期規劃作業，並據以落實執行，俾增進執行績效。
7. 依規定持續辦理人員訓練業務，建立完善人事管理資料，並貫徹執行退休制度，以促進新陳代謝。

8. 先期規劃調整內部組織功能及人力資源，以因應全民健保實施後人員及業務大幅變動，並強化經營效能。

9. 繼續規劃推展企業識別系統，妥適研訂員工認同及行為型塑計畫，並定期評估執行成效，以提升其效果。

10. 積極推動研究發展工作，落實執行研究發展計畫，以提高研發及競爭能力。

11. 加強設置及考核分支機構，強化其服務品質；並研究改進自動化服務機器功能，以增進其服務績效。

二、交通銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

為優。

- (2) 積極拓展業務，並配合政府積極辦理各項專案政策性融資。

- (3) 順利主辦多項聯貸案，並辦理國際性信用評等，有利國際金融業務之推展。

- (4) 歷年來吸收低利存款績效欠佳情形，已有明顯改善。

2. 財務管理方面

撙節營業支出一億六、一六六萬四千元，並達成營業利益二七億元，營業利益率達

一一、七〇%，超過年度預算。

3. 人事管理方面

- (1) 能貫徹考試用人，年終考績及獎懲案件亦能依規定辦理。

- (2) 為配合員額精簡政策，各單位之人力配置能採機動調整、相互支援原則辦理，成效良好。

4. 服務績效方面

辦理電話語音與電傳視訊連線作業系統，民眾可透過電話、傳真機或相容之電腦，直接辦理轉帳，查詢往來紀錄服務資訊。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 逾放比率達一、二八%，有待改善。

(2) 信託部業務近年衰退情形頗為明顯，宜加檢討。

2. 財務管理方面

原編決算資本支出實際執行數一億九、七五一萬七千元，較可支用預算數二六億六、〇五二萬六千元，減少九二、五八%，經扣除不可抗拒因素，執行率仍僅達一三、〇八%，執行進度嚴重落後。

3. 企劃管理方面

責任中心制度與績效獎金發放之配合程度不高，影響激勵效果。

4. 服務績效方面

營業部門之服務設施、服務項目流程之標示尚待加強辦理。

(三) 建議事項

1. 檢討改善逾放情形，並應依「公營銀行逾期放款、催收款及呆帳處理辦法」之規定，積極清理，今後尤需加強對授信風險之評估，確保授信品質。

3. 加強規劃民營化具體方案，並積極推動。

4. 配合政府發展亞太金融中心之政策，加強新金融商品之開發。

5. 加強資本支出先期規劃作業，並積極執行。

6. 配合責任中心制度實施成效，逐年提高提撥績效獎金比率。

7. 加強產業經濟分析，評估預測匯率、利率變動趨勢、總體經濟及各產業之成長情況，以協助貸款與投資策略之建立與調整。

8. 加強預、決算編製，減少錯誤，並隨時注意有關法令規定，俾提升會計事務處理與審核之品質。

三、中央存款保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 積極宣導存款保險功能，並依照金融檢查分工作方案辦理要保機構之一般及專案檢查工作，執行績效良好。

(2) 研究改進並執行金融預警系統，強化預警系統功能，對減低要保機構經營風險具有助益。

(3)對要保機構經營缺失改善情形之追蹤考核，辦理成效良好。

2. 財務管理方面

(1)八十三年度預、決算及分期實施計畫編製均能如期送達，編製內容均依規定辦理。

(2)會計管理及內部審核均能依有關規定辦理，執行情形良好。

(3)業務費用占營收比率二六·四%，較預算比率四〇·一一%撙節一三·七一%，控管成效良好。

3. 人事管理方面

(1)適時檢討修訂人事法規，派免遷調均依規定辦理，並能貫徹考試進用人員。

(2)平時考核紀錄詳實，人事資料之管理及電腦化作業甚具績效。

4. 企劃管理方面

(1)已建立完整企業識別系統架構，並據以積極推動；運用多元化宣傳策略，加強民眾對存保的認知。

(2)重視研究發展工作，除專題研究報告外，並譯述英美等十三國之存款保險法規。

建立「要保機構業務聯繫系統」，將與要保機構間業務聯繫事項納入電腦作業；有關「指定聯絡員制度」亦納入該作業系統，有效提升服務績效。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1)預警系統檢查評等資料報告列為管理名單者比例偏高，待檢討改善，以有效運用監理資源。

(2)截至八十三年度為止，農漁會及信用合作社參加保險比率偏低，省屬行庫均未參加保險，業務仍有拓展空間，尚待積極行銷。

2. 財務管理方面

原編決算稅前純益三億、三四八萬七千元，較預算一億八、九〇四萬八千元，增加一億一、四四三萬九千元，即六〇·五三%，顯示預算編列過於保守。

3. 人事管理方面

年終考績未與平時考核相結合，部分員工平時考核結果與年終考核結果差距甚大，應予注意改進。

4. 企劃管理方面

已實施責任中心制度；惟僅提撥二%的績效獎金配合實施結果發放，比例似嫌偏低，影響激勵獎懲效果。

5. 服務績效方面

未訂定具體之年度服務工作推展計畫及實施服務績效內部考核。

(三) 建議事項

1. 配合保險法規之修正，通盤檢討存保公司之定位問題，並研提「存款保險條例」及其施行細則修正意見，供財政部決策參考，以因應金融保險市場之需要。
2. 審慎篩選合格金融機構參加存款保險。
3. 盈餘目標之估計應力求覈實，以縮短預、決算之差距。
4. 年終考績宜與平時考核相結合，以落實考核作業。
5. 加強訂定、檢討責任中心之衡量指標，配合業務特性，充分反映員工營運績效，並逐年提高績效獎金比例與衡量結果配合發放。
6. 訂定年度服務工作推展計畫，切實執行。尤應實施服務績效內部考核，並將出訪人員之執勤狀況及電話及櫃台服務品質二方面列為考核重點。

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 積極規劃辦理現金增資，以提高自有資本與風險性資產比率，健全財務結構。
- (2) 各項主要業務皆達成預算目標，且較上年度成長，績效良好。

2. 財務管理方面

- (1) 本年度預、決算及分期實施計畫之編製，均依規定辦理，內容尚稱完善，且能如期送達。

- (2) 會計報告之編製，內容尚稱完善，且能如期送達，另為強化會計管理品質，持續規劃全行會計系統、批次報表傳輸作業等資訊系統。

3. 人事管理方面

辦理員工訓練、內部工作查核等工作十分積極，每月自行檢討一次，並辦理各分行之實地查核，成效良好。

4. 企劃管理方面

持續推動企業識別系統，編印CIS專冊與員工教育手冊分發員工，以塑造員工共識與認同感。

5. 服務績效方面

積極推動農貸輔導制度，服務農民，並主動處理客戶反映意見，以提昇服務品質。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 截至八十三年六月底逾期放款比率達三、三三%，較上年度增加七二、四四%。
- (2) 本年度保證業務實績四八三億餘元，較目標值高達三二二、二二%，顯示保證業務急速成長，偏離預算目標甚遠，且影響全行資金之運用調配。

2. 財務管理方面

- (1) 會計處員額編製二七人，實有人員十六人，致使無適當人力實施會計檢查，本年全行六四個分支單位實施會計檢查者未及二成，內部審核有待加強。

- (2) 非計畫型資本支出之決算數僅達預算數四〇·七三%，執行進度嚴重落後。

3. 人事管理方面

- (1) 辦理獎懲未依規定辦理，致失時效。
- (2) 本年度用人費用實績分別較預算數及上年度增加一四·二一%及一二·六〇%，

4. 企劃管理部分

- (1) 研究發展與人員訓練費用執行與預算相差甚多。

- (2) 責任中心制度尚未落實，僅以目標管理運作，且獎金分配提撥比率偏低。

5. 服務績效部分

部分行員未依規定配掛名牌或標識職務代理人。

(三) 建議事項

1. 我國加入GATT後，農業將受強烈衝擊，應秉持專業銀行之立場，協助農民因應變局。

2. 繼續積極清理逾期放款及催收款，並分散授信風險。

3. 加強資本支出之規劃作業，切實依工程進度編列預算，並據以執行。

4. 加強內部會計控制功能，提高會計事務處理品質，以落實會計事務審核功能。

5. 辦理獎懲及國外休假旅遊補助，應依規定確實辦理。

6. 加強用人費用之控管，並確實依經營績效核發獎金，以減少支出。

7. 落實責任中心制度，逐年提高績效獎金提撥比例並重視管理單位績效考核，避免失衡現象。

8. 加強對農村等業務競爭較為和緩之地區，信用卡之推廣宣導，以增加手續費收入。

五、中國輸出入銀行

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算營業收入三一億三、四〇二萬元，分別較預算數及上年度實績增加一五四四%及二二·七六%，經營績效良好。
- (2) 原編決算營業利益六億六、四四四萬元，分別較預算數及上年度實績增加二九·七一%及四·五九%。
- (3) 積極配合政府各項政策，協助政策目標之達成，充分發揮輸出入專業銀行功能。
- (4) 放款、保證、輸出保險業務均能超出預算目標，並兼顧資產品質管理與稽核工作之推展。

2. 財務管理方面

- (1) 預決算、分期實施計畫書及會計報告之編製均如期送達，編製內容亦能依有關規定辦理。

總算，本行業務、管理，均能依規定辦理，成績良好。

- (3) 原編決算營業管費用占營業收入之一二·四七%，較預算比率一六·一九%，計摺節三·七二%，控管成效良好。

3. 人事管理方面

- (1) 派免遷調、升遷考核、考試用人、退休人員照護、獎懲及勤惰管理，均能依規定認真辦理。

- (2) 用人費率由八十一年之九·一一%降至八十三年之七·七三%，成效良好。

- (3) 配合行政革新方案，推行工作簡化，已朝簡化作業程序、改進辦事方法等加強辦理。

4. 企劃管理方面

積極推動責任中心制度，以績效獎金之五〇%作為責任中心之獎勵標的，並逐年檢討修正衡量指標。

5. 服務績效方面

- (1) 訂定為民服務平時考核項目，實施定期或不定期考核，並檢討改進。

(2) 設置諮詢服務中心及「廠商申訴案件及各種傳播媒體民眾反映意見處理表」，以增進服務效能。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業利益率、純益率、資金差異率、資產報酬率，近幾年均呈逐年遞減現象，有待改進。

(2) 中長期融資成長率二九·七七%，較本年度預算三〇·一八%及上年度決算三八·六三%為低。

(3) 融資業務有集中於大額授信情形，風險過於集中。

2. 財務管理方面

原編決算稅前純益六億六、一一〇萬元，較預算數五億〇、七七五萬元，增加三〇·二〇%，預算編列稍嫌保守。

3. 人事管理方面

(1) 人員平均年齡較往年提高，人力結構趨於老化。

(2) 人事法規未定期檢討修正，加班時數超過規定者亦未事先專案簽准。

4. 企劃管理方面

(1) 企業識別整合系統進行速度過於緩慢，仍待加強辦理。

(2) 研究發展費用較預算數減少三九·二三%，研究發展件數亦較上年度減少一件，且其採行率未見提升。

(三) 建議事項

1. 繼續配合政府經貿政策，加強對廠商、中小企業、公會之業務宣傳及輔導，以充分發揮輸出入專業銀行之功能，並促進整體經濟發展。

2. 加強對投資計畫之評估，並積極拓展新客戶，擴大授信層面，以降低並分散授信風險。

3. 預算之編列、盈餘目標之估計，應力求覈實，以縮短預、決算差距。

4. 加強人力規劃，改善人力結構，促進員工新陳代謝。

5. 定期檢討修正人事法規，另對加班費管制宜切實依規定辦理。

6. 加強規劃建立整合性之企業識別系統，並積極落實推動執行，以凸顯專業形象，爭取客戶認同。

7. 加強研究發展工作，並合理編列運用研究發展經費。以確保企業永續成長。

六中央再保險公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算營業利益八·五九三萬元，分別較預算數及上年度實績增加一八·七一%及三五·三五%，績效良好。
- (2) 逾期五年以上之應收保費較上年度減少一三·四九%，成效良好。
- (3) 國內業務在國內消化比率為八二·四八%，較去年增加一·九%，亦超出預算目標九·八五%，頗具成效。

2. 財務管理方面

- (1) 預決算及會計報告之編製，均能如期送達，且能依有關規定辦理。
- (2) 會計帳務已全面電腦化，對各項資訊之分析，頗有助益。
- (3) 內部審核依相關規定辦理，且定期或不定期實施重點財務抽查，執行情形良好。
- (4) 原編決算資本支出實支數二百六十七萬元，達成預算數三百萬元之八九·〇五%，資本預算編列及執行尚稱合理。

人事法規，並依規定辦理組織員額精簡。

- (2) 待遇福利依規定辦理，加班管制嚴謹。
- (3) 訂有「中央再保險公司管理章則彙編」，供同仁參考俾瞭解其自身權益。
- (4) 廣徵興革意見，設有「意見箱」，以蒐集同仁對公司經營管理之建言。

4. 企劃管理方面

訂有加強推行工作簡化計畫，檢討工作項目、縮短作業流程，以提升工作效率。

5. 服務績效方面

提供國外再保險人信用評估資料，服務保險同業；邀集業者召開多項保險業務研討會及座談會，加強溝通協調。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 營業收入成長率為一〇·〇九%，較上年度成長率二一·一一%及前年度成長率一九·三一%，均大幅縮減，有待突破。
- (2) 國外分入財產及人身再保險業務均較預算減少一三·六三%及五四·八九%。
- (3) 資金運用獲利比率為七·七八%，較上年度之七·九九%，減少〇·二一%，調

整資金結構之能力仍需加強。

(4) 國外分入人身再保險業務過度集中，且國內外人身再保險業務占總額比率仍屬偏低，尚待檢討改進。

(5) 國內財產再保險仍以汽車險所占比重最大，惟其賠款率較上年度增加六·六五%，應予注意分析，妥為因應。

2. 財務管理方面

部分決算報表內容有誤。

3. 人事管理方面

(1) 用人費率為三·七〇%，較去年之三·六〇%，增加〇·一%，仍應注意掌控。

(2) 未依規定辦理人事獎懲案件，非主管人員部分之委員亦未依規定辦理票選。

(3) 人事資料電腦化尚待加強配合辦理。

(4) 未依「殘障福利法」進用足額殘障人員，仍不足一人。

4. 企劃管理方面

(1) 責任中心於實際執行後，仍有部分績效衡量指標有欠妥適。

(3) 研究發展費用決算數較預算數減少五六·二九%，預算編列及執行有待加強。

5. 服務績效方面

服務範圍之提供仍較侷限於既有項目，缺乏開創性。

(三) 建議事項

1. 配合國際化趨勢，加強蒐集國際保險市場資訊，並加強專業人員之培訓，以審慎拓展國外分入再保險業務之專業再保險功能。

2. 加強金融貨幣市場之預測能力，以適時調整資金結構，靈活運用資金，提高資金運用效益。

3. 繼續調整業務結構，降低高風險高賠款率業務比例，以分散風險，改善經營績效。

4. 決算報表之編製，應確實依有關規定加強核對，俾減少錯誤。

5. 確實依規定辦理獎懲，適時表彰績效，懲處缺失，以激勵員工士氣。

6. 加強中長程人力規劃及人才培育，以因應自由化、民營化之競爭趨勢。

7. 隨時檢討修訂責任中心之績效衡量指標，俾利建立客觀公正之考核制度，提升員工之認同與參與。

8. 儘速規劃建立整合性之企業識別系統，以增進企業化經營效能。

9. 加強研究發展工作，合理編列運用研究發展經費，俾利企業永續成長。
10. 主動積極擴展服務層面及項目，以提升服務績效。

丙、經濟部所屬事業

一、台灣電力公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

初編決算營業利益為五六〇億九、四〇八萬元，較法定預算數四七四億二、五八六萬元，增加一八·二八%，較上年度實績五四八億八一四萬元，增加二·三五%。

2. 財務管理方面

(1) 閒置資產處理，能依該公司呆廢料及閒置資產處理要點辦理，本年度閒置資產處理實績較預期目標超出四九八·七四%，閒置資產發生率較前三年度發生率減少八四·一三%，辦理情形尚稱良好。

(2) 本年度原編決算利息保障倍數四·五五倍，較過去三年度審定決算平均倍數三·五七倍，增加〇·九八倍。

(3) 本年度原編決算舉債效率一·九八%，較過去三年度審定決算平均效率一·九七%高，增加〇·〇一%。

3. 生產管理方面

(1) 本年度實際發電量計一、〇六九億八、〇〇〇萬度，較上年度發電量九六六億五、九〇〇萬度，增加一〇·六八%。

(2) 本年度實施各項負載管理措施，抑低尖峰負載達二八五萬九、〇〇〇瓩，較上年度增加抑低四〇萬六〇〇瓩達一四·二%。

4. 人事管理方面

(1) 配合行政院精簡政策，訂定組織員額精簡計畫，採行出缺不補、專長轉換訓練及人力合理勻撥等措施，有助於抑制員額之成長。

(2) 繼續推動同心園地、設置員工困難小組及營運安定會報，並召開勞資會議，對員工福利及勞資和諧甚有助益。

5. 企劃管理方面

(1) 廣續研議公司經營策略，俾能獲致「更高的供電可靠度」、「更好的供電品質」、「更安全的電力供應」、「更佳的环境品質」、「更完善的經營管理」等政策目標，並據以訂定執行計畫，發揮系統化策略規劃之功能。

(2) 投資專案由院列管計畫明潭抽蓄水力發電五號機提前於八十二年十二月運轉，一、三、六號機提前於八十三年元月運轉，執行成效良好。

6. 環境保護與污染防治方面

繼續推動火力發電廠及煤場環保工程計畫，業已完成空氣污染防治設備部分，有效控制火力發電廠空氣污染物排放濃度，符合環保法定標準，有助於台灣地區空氣品質之提升。

7. 配合國家政策與社會責任方面

完成「台電民營化之研究」及「開放發電業推行方案」報告，並邀請國外管理顧問公司引介相關經驗，對推動業務自由化、民營化政策具有助益。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 八十三年夏季尖峰用電期間，採行大規模限電措施，事先宣導通知不足，致用戶準備不及，遭受損失，頗生怨言。今後對於限電措施如何宣導及研究用戶補償事宜尚待積極辦理。

(2) 目前持續推動業務自由化、民營化政策具有助益。

Real-Time Cost) 資料：影響業務經營方面

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算稅前純益較預算數增加三〇·五七%，顯示預算編列稍嫌保守。
- (2) 營運資金負三一·一億餘元，占資產總額之負四·三八%，與過去三年度審定決算比率平均數負二·七三%比較，顯示營運資金負成長幅度有加大趨勢。
- (3) 截至八十三年六月底止庫存材料餘額達六九、四九六項，計六億九、一五八萬元，其中二年以上未動用部分一六、〇三六項，計五億八、四四〇萬元，造成資金積壓。

3. 生產管理方面

- (1) 系統備用容量率僅為四·二%，遠較目標值二〇至二五%偏低，系統電源供應吃緊，影響夏季用電需求之滿足。
- (2) 負載管理欠缺長期作法，目前推動措施偏重應急工作。
- (3) 線路損失率為六、〇四%，較預算目標及上年度六、三四%均略有成效，惟就台灣地理環境與網路分布條件，仍有降低損失率之空間。
- (4) 各發電機組大修期程安排尚有不當，致採行大規模限電，且既定修護時間仍有延

遲現象，均對供電之穩定性有不良影響。

4. 人事管理方面

- (1) 部分周邊業務，如運煤工作，未能積極配合業務精簡與員額政策，規劃檢討外包，以降低用人成本。
- (2) 部分電廠如林口、核二廠均有用人超員現象，宜就公司整體人力運用，妥善調整，俾能與實際業務消長相結合。
- (3) 所屬電廠內部單位部分仍有未達設置最低條件，如三人以上始能設股，分股辦事至少須二股以上等原則，卻仍予設置，致內部單位劃分過細，影響業務精簡之執行成效，亦使用人成本無法有效抑制。

5. 企劃管理方面

- (1) 配合電業自由化之推動，部分業務將分割開放民間經營，惟台電對各項業務之成本分攤仍未詳以規劃精算，恐無法避免目前互相貼補之不當，對未來公司體質有不良影響。

- (2) 辦理計畫型固定資產投資計畫二五項，進度落後者達一〇項其中馬鞍水力、興達

6. 環境保護與污染防治方面

- (1) 辦理環境保護工程十項，進度落後者達七項，計畫執行有待檢討改進。
- (2) 年度內發生新天輪事故，影響公司形象與工安績效，另感電事故仍有發生，用電安全之宣導及防護措施，今後仍應持續辦理。

(三) 建議事項

1. 加強規劃各機組修理期程，並於限電前廣為宣導，使用戶之損失減至最低，積極研究用戶因限電造成損失之補償事宜。
2. 加速建立真切即時成本 (Real-time cost) 資料，以合理訂定轉撥價格，據以落實推動責任中心制度，並合理規劃電業自由化之相關因應方案。
3. 覈實編列預算；並通盤檢討改進資金運用與庫存材料處理，以提高財務管理效能。
4. 新建電廠應確實針對負載型態規劃基載或尖載機組，提升會載管理效益。
5. 加強負載管理措施，包括普及時間電價電錶，以利擴大管理效果。
6. 全面檢討輸配線損失，分區調查評估損失情形，排定優先次序循序改善。
7. 檢討各項非主要業務（如運煤工作）及其人力運用，並規劃研究外包作業，以降低

用人成本。

8. 妥善檢討內部單位之設置，並規劃組織簡化，以利業務溝通協調及人力之彈性運用。

9. 積極規劃各項業務成本分攤之精算業務，以配合發電業務優先開放民營之趨勢。

10. 積極推動專案投資計畫，並加強協調其他機關配合辦理；妥善研擬發包採購策略及提升工程管理能力。

11. 持續依核能安全文化量化指標，定期實施評量，據以檢討改進，並培養核能電廠員工追求高品質零缺點之品管精神，以落實核能安全及防護措施。

二、中國石油公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 年度內各類油品總銷量三、七八四萬五、九四九公秉，分別較預算數及上年度實績增加一三、四八%及一一、八九%。

(2) 有效落實責任中心制度，本年度共成立一、三四五個責任中心，並確實實施績效考評，成效良好。

2. 財務管理方面

(1) 辦理年度定期與不定期內部稽核，實地查核時提出改進建議事項八百項，並能予以追蹤改善。

(2) 本年度閒置資產發生率較前三年度平均數減少三五、六一%，處理率達一〇〇%，固定資產管理績效良好。

3. 生產管理方面

(1) 繼續提升煉製能力，年度內提煉原油二、八八六萬一、二九五公秉，分別較預算數及上年度實績增加一二、五五%及五、六八%。

(2) 推行全面品質管理圈運動，全年度共組成七五六個品管圈，改善技術及管理工

(3) 本年度製造費用扣除折舊、稅捐與規費，實際數二一九、九四億元，較預算數減少一五、三六%。

4. 人事管理方面

(1) 成立組織改進計畫指導委員及工作小組，規劃未來組織編制及最適經營型態，以因應民營化工作之推展。

- (2) 持續貫徹人員精簡政策，員工人數較上年度減少六五五人。
- (3) 積極辦理員工在職訓練，本年度合計實施六四、五四六人次，平均每每人年受訓四二、三四小時，有效增進員工專業知能。

5. 企劃管理方面

- (1) 積極推展國際合作，加強拓展國際探勘、煉製、油品及LNG貿易之合作關係，並研採多項投資計畫。
- (2) 本年度引進新技術及技術創新共九項，可改進探採及煉製技術，十八項研究成果付諸實施，三項發明獲得專利，研究發展成效良好。

6. 環境保護與污染防治方面

- (1) 完成二八項污染改善工程，各項污染物排放及噪音量監測結果均符合現階段國家標準。
- (2) 進行液化天然氣接收站擴建，並加強天然氣市場推廣，以使能源使用多元化及空氣品質獲得改善。

7. 配合國家政策及社會責任方面

- (2) 特價供應台肥公司肥料用天然氣，有助於降低肥料成本，間接嘉惠農民。

(二) 缺點

1. 財務管理方面

- (1) 本年度負債比率四五、二三%，較上年度增加二七、四八億元，流動比率為八四、三三%，較預算數減少四、五%，短期財務支付能力有待改善。
- (2) 本年度發生加油站假發票弊案，稽核工作有待加強。

2. 生產管理方面

- (1) 國外探勘費用實際數僅達預算數四八、五三%，執行率偏低。
- (2) 桃園廠本年度整體設備利用率雖較上年度提高，但產能仍有提升之空間。

3. 人事管理方面

- (1) 年度內用人費超支九、五億元，實施排定休假成效不彰，用人費用控管情形有待改善。
- (2) 員工平均年齡四二、〇五歲，年齡結構有老化趨勢。

- (3) 液化天然氣工程處與永安廠合署辦公兩行政人員雙重配置，人力運用及單位設置

有待合理調整，以求精簡。

4. 企劃管理部分

三三項計畫型固定資產投資計畫中，有九項進度落後，一項停辦，且預算執行率僅達四六·五五%。

5. 環境保護與污染防治方面

(1) 本年度污染防治計畫預算執行率偏低，影響環保改善績效。

(2) 年度內污染罰單計七二件，罰鍰金額高達三、〇七二萬元，另仍有環保糾紛、漏氣及漏油事件發生，其中中苓號沉船污染高雄港區事件，更嚴重損害公司形象。

(3) 本年度總合災害指數一二·〇一%，超過目標值，安全措施尚待加強。

(三) 建議事項

1. 加強調節財務狀況，以提高營運資金之運用及管理效能。

2. 檢討改進內部稽核制度，並確實執行檢查，避免發生弊端。

3. 覈實編列國外油氣探勘費用，尤應預作詳細評估，並確實掌握期程，加強推動，以改善預算執行率偏低之情形。

6. 研訂中長期人力計畫，配置職務職等合理比例，並適時進用年輕技術性人員，以減緩平均年齡老化之趨勢。

7. 檢討所屬單位行政人力配置情形，並予適當減併，避免人力資源浪費。

8. 強化投資計畫之先期規劃工作，並嚴格控制進度，在兼顧工程品質下加速趕辦進度落後之投資計畫，以確保投資效益。

9. 繼續加強辦理高雄總廠等單位之污染防治工程，以提高預算執行率；如期發揮環保效益。

10. 嚴格監控污染物排放，平時並加強機械設備之維護，以避免環保糾紛及污染事件發生。

11. 加強宣導工安意識，改善工安措施，以消弭意外事故發生，維護人員安全。

12. 配合民營化工作之進展，加強與員工進行宣導及溝通，以減少民營化阻力。

三、中國鋼鐵公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業利益一一三億四、九九八萬元，分別較預算數及上年度審定決算數增加三四·三二%及四五·三七%，且盈餘、投資報酬率、純益率、營業利益率等指標，均較預算及上年度決算數提高。

(2) 建立一七八個成本中心、七一個費用中心及四個收益中心，並結合盈餘目標方案及標竿管理活動，規劃為全面性責任中心制度，主體架構尚稱健全。

2. 財務管理方面

(1) 依計畫定期盤點固定資產，年度內發生閒置資產僅有三件，均依規定予以報廢或轉用，資產管理成效甚佳。

(2) 原編決算營運資金占資產總額比率為五·七四%，較過去三年度審定決算比率平均數二·二〇%，增加三·五四%。

(3) 原編決算利息保障倍數七·〇三倍，較過去三年度審定決算平均倍數六·九四倍，增加〇·〇九倍。

(4) 原編決算舉債效率二·八五%，較過去三年度審定決算比率平均數二·三四%，增加〇·五一%。

3. 生產管理方面

(1) 年度內銅品實際生產量為六〇〇萬六、五五六公噸，鋁品實際生產量為五萬〇、六三三公噸，分別較預算數增加二四·八五%及四二·二三%。

(2) 原編決算存貨週轉率三六六·二〇%，較過去三年度審定決算比率平均數二九二·八六%，增加七三·三四%。

(3) 總合災害指數一〇·四一，較前五年度指數平均值一八·六七，有顯著改善。

4. 人事管理方面

積極推動組織及人力合理化，配合經營環境及業務發展，年度內縮減編制六七人，生產營運部門釋出一七一移轉支援擴建工程，並依法資遣不適任人員五人。

5. 企劃管理方面

(1) 年度共執行一二項投資專案計畫，其中有五項如期完工，一項進度超前，其餘五項計畫均依預定進度執行，工程控管成效甚佳。

(2) 持續研究開發新產品，年度內共執行七二項研發計畫，均能依進度辦理，其中達成預期效益目標者有六五項，經採行運用者五四項，獲得專利者九項。

6. 配合國家政策及社會責任方面

對民營化之規劃及執行，具有完整的健全體質計畫，並能依相關規定辦理，細部作

業亦配合良好。

(二) 缺點：

1. 業務經營方面
產銷獎金發放未能與責任中心績效結合，責任中心制度仍待周延規劃執行。
2. 財務管理方面
原編決算盈餘一二〇億一、一二四萬元，較預算數八一億一、二八三萬元，增加四八・〇五%，預算編列過於保守。
3. 生產管理方面
(1) 主要產品中，鋼板、冷軋鋼捲之單位成本為六、八六七元及九、八四二元，分別較上年度增加一・二七%及四・四二%。
(2) 原編決算物料存貨一七億八、七五三萬元（不包括軋滾部門存貨），其中超過一年以上未領用者計有六億八、八三七萬元，約占三八・〇一%。
4. 人事管理方面
(1) 年度內用人費率雖較預算比率減低，惟原編決算用人費用一一八億八、〇〇二萬元，較預算數一一四億三、八八〇萬元，增加三・七一%。

- (2) 本年度實施休假未達整體員工之五〇%，尚待加強規劃貫徹休假制度。
5. 企劃管理方面

(1) 各策略事業單位之營運預測，與實際執行結果差距過大，仍待加強經營之規劃評估。

(2) 五家轉投資公司中，中破公司、中聯公司及唐榮公司均發生鉅幅虧損，宜待改善。

6. 環境保護與污染防治方面
年度內因空氣污染遭受罰款計七〇件，金額高達六〇〇萬元，較上年度大幅增加。
7. 配合國家政策及社會責任方面
年度內民營化宣導溝通活動參加人次僅有五四七人，仍待加強規劃辦理。

(三) 建議事項

1. 繼續檢討修訂薪給結構及獎金制度，以配合貫徹責任中心制度，提升經營效能。
2. 配合四階擴建之產能，主動掌握環境趨勢，先期研訂有效經營策略，規劃市場多元化、國際化，以開拓行銷管道，維持獲利能力。
3. 加強蒐集評估產業環境資訊，覈實編列營運計畫，並落實執行，以縮短預決算之差

距。

4. 繼續控制、抑減生產成本，並強化產品之品質管制，以增進生產績效及產品競爭力。
5. 妥適研訂物料合理存量，加強物料採購及使用之配合，以降低呆料庫存比率，減少資金之積壓。
6. 持續控制用人費用，貫徹員工休假制度，以激勵員工生產力，提升營運績效。
7. 加強檢討監督轉投資事業經營狀況，改善獲利能力，並繼續評估投資各項新事業之可行性，以藉多角化經營，分散利潤來源及紓解人事升遷瓶頸。
8. 落實推動各項環保措施，並積極改善生產設備及其維護操作，以減少污染發生。
9. 加強辦理民營化宣導溝通工作，協助員工做好心理調適，並參考學習已民營化之國營事業良好經驗，以利順利推動民營化政策。

四台灣肥料公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 年度內實際銷售各種肥料一〇〇萬三、六八四公噸，較預算數超銷三、三五%。

- (2) 有效掌握國際市場動態，推動採購大宗原料，節省購料金額一、八二億元。

2. 財務管理方面

- (1) 靈活調度資金，利用短期借款，增加利息收入二、四〇〇萬元，提高財務管理效能。

- (2) 對各項生產設備盡力維修，連續四年無閒置資產發生，辦理情形良好。

3. 生產管理方面

- (1) 推行全面品質管制及生產管理電腦化，提高製造效率，節省原料金額三、〇九九萬七千元。

- (2) 嚴格控管製造費用，抑減生產成本，較預算數節省支出二億六、一四五萬三千元。

4. 人事管理方面

- (1) 配合民營化計畫推動員額精簡，本年度精簡六個單位，縮減員額一三四人，成效良好。

- (2) 有效調整人力運用，本年度每人營收二五四萬元，較上年度增加一〇、四三%。

- (3) 年度內平均每人受訓四六、六二小時，有助於提升員工工作能力，以適應精簡員

額之政策。

5. 環境保護方面

年度內未發生環保糾紛及賠償案件，僅受罰三件，較前三年平均受罰一二、七件，減少甚多。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

年度營業利益仍虧損二、〇四億餘元，且營業內收入較預算數減少六、五〇〇萬餘元。

2. 生產管理方面

(1) 年度內銷貨成本六〇億，惟存貨高達一五億元，其中原材料近一〇億元，顯示存貨管理及物料控制尚待加強。

(2) 年度內生產主要產品如過磷酸鈣、複合肥料、尿素等產量均較上年度減少，各種肥料實際總產量一〇六萬八仟多噸，亦較計畫產量減少五、三二%。

3. 企業管理方面

南港土地開發案及各肥料工廠整體規劃進度緩慢。

(三) 建議事項

1. 及早規劃因應加入GATT後，因農業生產結構的調整，所產生肥料需求量及種類之變化。

2. 加速推動民營化工作之進行，並針對釋股作業預作妥善規劃，俾確保公產權益。

3. 加強生產存貨管理，避免庫存存量過多，以降低成本。

4. 加強財務運用，並積極抑減成本，以提高獲利能力。

5. 覈實編列營業預算，並落實執行，以縮短預算決算等差距。

6. 宜繼續精簡組織及員額，提高營運效率及生產力，俾降低用人費負擔。

7. 加速執行南港土地開發案及規劃調整各肥料工廠，以利事業營運轉型之要求。

五中國造船公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業利益九億三、三三九萬，本年度預算營業利益六億四、八七〇萬元，增加四三、八九%，惟較上年度為低；如扣除長期工程一次認列損失，則較上年度審定決算營業利益增加二〇、〇六%。

(2) 原編決算每人營業額三一八·六一萬元，分別較本年度預算數及上年實績增加一九·八八%及八·一七%。

2. 財務管理方面

(1) 依「經濟部所屬事業呆廢料，閒置資產加強處理要點」規定辦理，閒置資產處理實績達成預期目標，處理率一〇〇%，發生率較前三年度發生率平均數減少五六·六六%，辦理情形尚稱良好。

(2) 原編決算營運資金二〇億一、二六八萬四千元，占資產總額四一四億八、八八三萬五千元之四·八五%，與過去三年度審定決算比率平均數負一·一八%比較，由負轉正；原編決算利息保障倍數一·一二倍，較過去三年度審定決算平均倍數〇·七七倍增加〇·三五倍；原編決算舉債效率二·八〇%，較過去三年度審定決算比率平均數負五·七三%，由負轉正。

3. 生產管理方面

主要產品造船及造艦實際成本均分別低於預算成本達三三·六八%及〇·六九%，且無延遲交貨情形發生，績效良好。

4. 人事管理方面

(1) 執行離退不補政策及辦理專案裁減，共遣退員工四三六六人；八十三年度實際人數為六、五四六人較預算員額減少九一七人。

(2) 在人力負荷高峰時期，在不增加編制員額原則下，採外包方式由承攬廠商提供勞務，達到節省用人費之目的。

(3) 將訓練工作及證照制度之推展列為重點工作，定期舉辦相當於國家證照之各種一、二、三級資格檢定，以作為各職等升任之必要條件。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 基隆總廠八十三年度虧損一六億元，已連續十年虧損，本年度尤其嚴重，各項經營指標均惡化，用人費率高達六一%，有待加速解決。

(2) 績效獎金之分配尚有爭議，顯示激勵制度與責任中心績效之結合尚待加強。

2. 財務管理方面

(1) 八十三年度預、決算部分書表內容有誤，顯示會計帳表之勾稽尚待加強。

(2) 高雄總廠本年度原編決算「製造費用——委託調查研究費」及「製造費用——印刷及裝訂費」分別帳列負三、〇二八萬餘元及四一四萬餘元，經查係沖帳錯誤所致，

顯示帳務處理有欠妥適。

3. 生產管理方面

- (1) 呆料發生率由上年度之0.62%增至本年度之0.88%，有待檢討改進。
- (2) 年度內發生職業災害，死亡二人，總合災害指數高達一〇一.32%，工安工作尚待加強。

4. 人事管理方面

年度用人費用實際執行數為七四億七、三七二萬元，用人費率為三五.83%，用人費用總額較預算數超支九億一、〇四四萬元，有膨脹現象。

5. 企劃管理方面

八十三年度委託調查研究費預算編列三億八、九三三萬餘元，決算數八八四萬餘元，預算執行比率偏低，委託項目共三九項，而委託合約中未訂明罰則，受委託單位未如期完成或研究成果欠佳，仍依約付款；另研究成果之評定，過於草率，甚或有未予評定即付款情事發生，有待改善。

(三) 建議事項

1. 全面重新檢討基隆總廠營運，配合政策研究移轉民營，並積極規劃總公司出售股權

事宜。

2. 績效獎金之核發宜根據實際績效公平合理原則辦理，以杜絕員工爭議。

3. 加強相關帳表之核對與勾稽，對不符項目，應追查原因，予以更正；另會計帳務處理之沖帳系統應通盤檢討改進。

4. 加強生產管理以減低呆廢料之發生率。

5. 加強工作場所安全防護措施，並落實員工安全訓練，以防杜職業災害發生。

6. 繼續貫徹員額精簡，縮減行政人員員額比例，並積極檢討可委託或外包民間辦理業務項目，以簡化業務，降低用人費率。

7. 研訂委託調查研究成果品質控管之辦法，並落實執行，以確保委託調查研究工作之品質。

8. 配合造船景氣循環及市場變化，積極進行商船業務之中長期規劃。

9. 積極執行經營發展方案，以改善經營體質。

10. 配合公司經營策略及成本制度，建立適切之責任中心績效衡量指標與標準，並落實執行。

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 土地開發業務經營，創造營收三三億二、五一七萬元成效良好。
- (2) 積極拓展蝴蝶蘭與觀賞植物外銷市場，年度實績已達七、一二〇萬元，五年間成長十五倍。

2. 財務管理方面

- (1) 閒置資產處理率，較上年度增加五、〇一%，發生率較前三年度三〇、九%，減少三〇、六%。
- (2) 原編決算利息保障倍數一、四八倍，與過去三年度審定決算平均倍數負二、八九倍比較由負轉正。

3. 人事管理方面

- (1) 年度用人費用控制在法定預算用人費限額內，控管情形良好。
- (2) 年度關閉斗六、岸內、麻豆三個製糖工廠及屏東副產加工廠，並規劃節餘人力之移轉。
- (3) 持續執行人員精簡，人員退多補少，尤其宣導「專案裁減人員要點」實施規定，

鼓勵申請辦理離退，年度編製內用人實際九、七九九人較上年度九、六三九人，減少一六〇人。

4. 企劃管理方面

- (1) 年度推出青邁、大豆卵磷脂及十餘種調理食品等新產品上市，以增加產品種類，促進公司之營業收入。
- (2) 開發完成資金管理系統、豬隻線上管理系統、儲銷系統、民意代表質詢管理系統，以電腦連線網路化，提供經營管理資訊，對公司日常營運與決策頗有助益。

5. 環境保護與污染防治方面

- (1) 實施「百萬工時無災害獎勵要點」達百萬工時無災害者計有二十五個單位，其中善化糖廠突破六百萬工時無災害。
- (2) 完成各場養豬廢水處理兼曝氣二級處理設備，使廢水排放均能符合政府環保規定標準，並珍惜水資源，多能回收灌溉蔗田，貫徹降低污染及工業減廢等環保要求。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 土地開發年度認列完工比例後之土地市價一五億四、六四七萬元，未能列計營業成本，以反映實際經營績效。

(2) 砂糖年度仍呈現二八億餘元虧損，且將面臨我國加入關貿總協後之重大衝擊，有待加強因應國內外經營環境之急遽變化。

2. 財務管理方面

(1) 資金運用與管理：原編決算舉債效率一、一一%，較過去三年度審定決算比率平均數一、三三%，減少0、二二%。

(2) 本年度原編決算盈餘為二二億一、五七六萬三千元，較法定預算盈餘一一億0、六九九萬一千元，增加一00、一六%，經考慮外在特殊因素，偏離度仍高達四六、三二%，預、決算差距過大。

(3) 資金甚為充裕，財務調度尚有創造利潤的空間，例如極短期的現金需求模式、存貨控制管理模式等未明確建立。

3. 生產管理方面

(1) 自泰國進口椰子水發生標示不實事件，另自營超市對陳列品有效期限未盡密切注意，顯示生產及行銷管理有待改善。

(2) 機械採收原料甘蔗，夾雜什物比率一、0七%，較八十二年度一0、九七%為高，致品質不良，降低製糖率。

4. 人事管理方面

(1) 本年度用人費率為四五、三三%仍屬偏高，亟須加速精簡組織與用人員額，抑制用人費用。

(2) 組織裁撤節餘待運用人員尚有二九0人，應配合新興事業，積極辦理訓練，俾轉化運用節餘人力。

(三) 建議事項

1. 公司應依管理會計列帳方式，就土地開發案之土地以市價列計成本，以覈實反映該項業務經營績效。

2. 多角化經營產品種類繁多，宜去蕪存菁，俾能獲致經濟規模，降低生產與行銷成本，並擴大單一產品之市場占有率。

3. 舉債效率惡化，應注意改善；並慎審籌編預算，以縮短預、決算差距。

4. 營運資金充裕，目前以靈活調度，增加利息收入為主，惟未來應加強資金運用，並審慎籌謀投資規劃及進度控管，避免資金閒置以創造財務收入。

5. 加強人力規劃與發展，合理控制用人成本，增強事業競爭能力。尤應配合事業轉型需要，研定人力新架構，以充分運用人力資源，俾加速拓展新事業。
6. 落實消費者保護；明確標示銷售產品，並避免過期產品陳列架上之情事，以維護產品信譽。
7. 繼續加強拓展營建、食品等創新業務；強化行銷體系，並研究配合營建商鋪住宅之進行，規劃設置公司產品之行銷通路，以拓展市場領域，方便消費大眾。
8. 因應政府即將加入GATT關貿總協後對於農業之衝擊，加速調整砂糖與畜殖事業之經營策略。
9. 對被占用或租用逾期未收回之土地，應通盤檢討，積極規劃收回期限，確實辦理，以維公司權益。

七、台灣機械公司

(一) 優點

1. 生產管理方面
本年度處理呆廢料五、八九二萬九、〇〇〇元，使呆廢料餘額由上年度之一億三、二五八萬元降至八、四二七萬八、〇〇〇元。

2. 人事管理方面

- (1) 本年度內裁併二級單位廿二個，有助於用人費之降低。
- (2) 辦理人員專案裁減，精簡七七〇人，精簡比率達二七·九八%。
3. 工業安全衛生方面
本年度總合災害指數二五，較上年度降低五·五六%

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算業務承攬金額一八億五、二四〇萬元，較上年度實績減少五〇·八三%，業務承接量嚴重不足；原編營業收入三七億七、四七〇萬元，亦較上年度減少二三·〇八%，營業收入呈大幅縮減。
- (2) 本年度累計虧損達七八億八、六五一萬元，已佔資本額之一二二·八九%，虧損情形極為嚴重。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算虧損一九億八、二九三萬元，較預算虧損五億二、七四六萬元，增加二七五·九四%，差異甚大，產銷預測有欠周延。

(2)原編決算舉債效率為負一〇四・九四%，與過去三年度審定決算比率平均數負四九・二一%比較，負效率程度加大。

3. 生產管理方面

逾期交貨罰款一、八三七萬元，較上年度之七三二萬元，增加一五一%。逾期天數五九二・八天，亦較上年度增加一二・一二%，增加六四・三天。

4. 人事管理方面

(1)原編決算用人費率達四四・六二%，較上年度月增加八・六二%，用人費率偏高。

(2)員工服務年資五年以下者僅占二・〇五%，職等結構呈上下尖、中間寬廣型，致

基層人力不足，產生人力斷層現象。

5. 企劃管理方面

專案投資計畫重型冷作後繼計畫等年度現金流入數為負值，未達預期目標，執行效益不佳。

6. 環境保護與污染防治

年度內污染受罰案有三件，受罰金額一七萬五千元，均較前三年度平均值為高。

7. 配合國家政策方面

本年度國產品採購比例為二一・三四%，未達原目標值二八%。

(三) 建議事項

1. 加強業務承攬，繼續發展主流產品，增進市場競爭力，並增加設備使用率。

2. 加速推行分廠標售相關作業，並密切注意現實資產價值，以解決虧損導致負淨值之問題。

3. 加強市場分析預測，訂定營業目標，避免預、決算差距過大。

4. 積極妥善處理閒置土地，以因應目前財務困境及專案裁減人員所需經費及利息負擔，避免破產。

5. 檢討現行生管作業，提高生產效率與品質，以改善延遲交貨之情形。

6. 加強控管用人費用支出，貫徹休假制度，並調整現有人力結構，繼續精簡措施，以提升人力運用效益。

7. 檢討投資計畫預算及進度執行，評估調整計畫之必要性及可行性，以達成預期目標。

8. 加強管制污染物之排放，妥善維護污染防治設備，以避免污染受罰。

9. 繼續執行優先採購國產品政策，以提高內購比率。
10. 積極推動股權標售後續方案，加速辦理土地出售及分廠出售事宜，同時注意員工權益保障。

八 台灣製鹽總廠

(一) 優點

1. 業務經營方面

本年度原編決算營業利益一億四、〇二〇萬餘元，營業利益率為七・〇四%，經營績效尚屬良好。

2. 財務管理方面

(1) 本年度財務收入二億〇、四九七萬九千元較預算數一億二、〇七八萬二千元增加六九・七一%，財務管理與調度成效良好。

(2) 閒置資產處理實績六〇六萬七千元，較處理目標一〇九萬三千元，增加四五五・〇八%，另本年度未發生閒置資產，較過去三年度閒置資產發生率平均數一・六一%為佳。

3. 生產管理方面

(1) 機械化鹽灘曬鹽產量九萬一千餘公噸，較往年最高產量約七萬公噸增產約三〇%，在改善機械化鹽灘曬效率方面成效良好。

(2) 呆廢料年度處理金額八九・四七萬元，較目標值六〇萬元增加四九・一%。

4. 人事管理方面

本年度計畫精簡十七人，實際精簡四十人，精簡績效良好。

5. 企劃管理方面

本年度共辦理十四項研究發展計畫均達成效益目標，其中自動給水門之研製等六項或已為該廠採用或已付諸實施，研究工作與業務發展能密切結合。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 本年度台鹽晒鹽、洗滌鹽之產量，較去年大幅度增加，惟晒鹽、洗滌鹽、普通精鹽銷售量未達預算目標，合計短銷二七、三四〇公噸。

(2) 本年度營業利益僅一、四億餘元，業主權益報酬率為三・七九%，就企業經營而言，報酬率偏低。

2. 財務管理方面

本年度流動比率為三三七·九九%，較上年度減少二四八%，財務狀況有待改善。

3. 生產管理方面

(1) 本年度高級精鹽電析用電較預算增加三·二五%，生產控制有待加強。

(2) 本年度決算製造費用為七億八、四〇六·三萬元，較過去三年度平均製造費用超出六、〇五四·一萬元。

4. 人事管理方面

(1) 初編決算用人費為九億六、五四七萬元，較預算數增加五·八二%，且用人費率四六·九三%，較上年度增加二·六五%，用人費用控管有待加強。

5. 企劃管理方面

(1) 投資專案計畫中通霄廠電析、苦澗副產品計畫之現金流入數較法定預算數減少，另副產品工廠發展計畫之虧損亦增加。

(2) 研究發展工作過於偏重技術層面，策略及行銷規劃研發工作均待加強。

(三) 建議事項

1. 積極調整主要產品之組合，朝多角化及精緻化經營方向發展，並設法增闢產品銷售通路。

2. 加強資金之運用管理，以增進財務效能。

3. 加強採行節流措施，降低營業成本，俾增加營業利益，提高投資報酬率。

4. 積極推行節約能源措施，提高汽電其生使用效率，以降低電費支出，節減營業費用。

5. 貫徹摺節人事費用支出，並配合責任中心制度確實核發績效獎金，以降低用人費率，改善製造費用超支情形。

6. 嚴格控管各項投資計畫預算進度之執行，以改善落後情形，如期實現投資之效益。

7. 加強策略性經營規劃，繼續強化新鹽品及藻類產品之研發工作。

丁、交通部所屬事業

一、郵政總局

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 郵政業務面對民營遞送業者及快遞公司之激烈競爭，已採取加強服務、降低資費等行銷策略，大幅穩住市場，並對違法業者採取有效防制措施，維護郵政良好形象。

(2) 儲匯業務原編決算營業收入一、八二四億一四〇萬元，較預算數一、七一〇億八、一八五萬元，增加九、五九%，績效尚稱良好。

(3) 儲匯局擴大宣導劃撥業務，加強劃撥匯兌功能，截至八十三年六月底止，劃撥儲金結存戶數為一七四萬四、〇六三戶，較上年度增加一〇、四三%；並積極推廣儲匯連線作業，擴增服務功能，截至八十三年六月止，連線郵局數為一、一九五，普及率為九五、〇六%。

2. 財務管理方面

(1) 預、決算及會計報告之編製，均如期送達，內容並依有關規定辦理。

(2) 固定資產管理及呆廢料處理，均依規定定期及不定期實施核對，執行情形尚稱良好。

3. 人事管理方面

(1) 適時檢討調整各區管理局及其各級郵局內部組織結構，以求與業務之需要有效配合，執行成效良好。

(2) 員額運用能配合精簡政策之要求，訂定計畫積極執行，至八十三年六月止，業已裁減員額二一五名。其員額配置尤能以業務及技術部門為重，占總人數之九六、

二二%，管理部門裁減為先，本年度行政部門裁減四四一人。

(3) 員工激勵工作，能依據規章，本公正公平原則辦理。本年度共獎勵二、六〇二人次，懲處三九六人次，並依規定選拔十大傑出人員，予以表揚，對鼓舞士氣，促進同仁歸屬感，頗有助益。

4. 企劃管理方面

(1) 積極建立企業識別系統，在視覺識別方面，已完成基本系統之標誌、標準字、色、專用造型及應用系統之局屋內外景觀等規範，並將執行手冊編訂完成；另辦理研討會、訓練輔導等，以凝聚共識，展現郵政新形象。

(2) 繼續推動業務電腦化，完成郵政第二代電腦整合連線作業應用系統第一期轉換作業；提供便利、安全、迅速之連線通儲及自提卡轉帳與跨行服務，有效擴大服務能量，降低作業成本。

5. 國家政策及社會責任方面

(1) 舉行一九九三亞洲國際郵票邀請展，並參加或舉辦國內外郵展三三次，推展集郵提倡正當文化活動。

(2) 增設殘障同胞用郵設施，並訂定「投遞殘障者掛號郵件實施要點」，以利居住二

樓以上殘障客戶，按址投交簽收，充分貫徹照顧殘障同胞之政策。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

- (1) 原編決算盈餘為九八億三、五四三萬元，較上年度盈餘數一一七億一、五四九萬，減少一六、〇五%。
- (2) 快捷郵件收寄量四九八萬六、〇〇五件，較預算數六三八萬八、〇〇〇件及上年度決算五〇三萬八、三八一件均減少，減少比率分別為二一、九五%及一、〇四%。另集郵收入本公年度決算數一六億七、三五八萬元，較上年度決算數二三億四、一八七萬，減少二八、五四%。
- (3) 簡易人壽保險平均每月保額截至八十三年六月止，二、九五四億四、四九二萬元，較八十二年六月止，二、二二六億七、九一六萬成長三二、六七%，惟新收契約案件數本年度較上年度降低，市場競爭日趨激烈。
- (4) 年度內直轄局第七十支局、北區管理局桃園第十支局於八十二年十月及八十三年一月分別發生竊案；另北區管理局新莊第十四支局及桃園第十一支局與中區管理局彰化郵局第七支局等均於八十二年十二月分別發生搶劫案，顯示安全措施有待

檢討改進。

2. 財務管理方面

- (1) 原編決算營業總收入二七九億三、〇二三萬元，較上年度二九二億九、九四八萬元減少四、六七%，營業支出一八〇億九、四八〇萬元，較上年度一七五億八、四〇〇萬元增加二、九%，影響獲利能力。
- (2) 本年度郵政總局流動比率為九九、五八%，儲匯局則高達一、五八一、〇五%，與流動比率一五〇%之評分基準比較，顯示偏低及偏高情形，資金之調度及運用，仍待加強改進。
- (3) 資本支出郵件處理自動化計畫，由於規劃進度落後致預算執行比率偏低。

3. 人事管理方面

- (1) 用人費率偏高，本年度達七五、五二%，係造成營業支出增加之主因，長此以往，將影響事業發展。
- (2) 現行各區管理局及各級郵局之層級仍屬偏多，組織內部單位劃分過細，不利彈性用人，影響簡併組織與精簡員額之成效。

4. 企劃管理方面

(1) 快捷郵件係高資費、高品質之服務項目，惟仍有數用戶投訴時效掌握不佳之案件；另新種業務之開發，對櫃台基層作業未能充分宣導或訓練，致影響新種業務或機具之推展成效。

(2) 郵件處理自動化計畫由於顧問公司規劃作業進度落後，致原訂自八十三年度起執行之興建工程，未克依原訂進度進行，規劃及預算執行能力有待提升。

(3) 針對不同區隔市場，已能採行不同行銷組合之作法，改善郵遞業務，惟面對外在市場競爭，仍宜進一步擴大實施。

(4) 責任中心制度推動僅止於一等以上郵局，未能全面向下貫徹執行。

(5) 除繼續定期市場調查外，針對特定主題如顧客滿意度、潛在市場需求等，未能積極進行調查研究，俾利以調查結果，改進行銷及業務。

(三) 建議事項

1. 加強整體行銷規劃，並積極辦理推廣及公開工作，期以有限資源，發揮最大經營績效。

2. 廣續加強推動郵件處理自動化計畫，以提升作業效率，降低對人工之依賴。

3. 宜就地區與收件人之特性，兼採夜間投遞，以提高掛號郵件之妥投率。並研究彈性

調整投遞工作時間，以克服交通阻塞之問題，提升投遞效率。

4. 繼續加強壽險之行銷及其展業人力之規劃與培訓，以因應保險業自由化後，市場競爭日趨激烈之情勢。

5. 審慎籌謀，靈活運用營運資金，提升財務運用效益。

6. 加強檢查營業房舍保全系統功能，並檢討改進各項安全措施，以確保儲金安全，避免財物損失。

7. 強化各級主管用人成本觀念；繼續簡併組織，精簡員額，並移撥人力相互支援，以降低用人成本。

8. 落實推動責任中心制度，其衡量結果應充分與績效獎金核發結合，以達成創造營收，控制支出之目標。

9. 持續辦理市場調查，並進行長程觀察，俾了解顧客之潛在需要與滿意度之變化情形。尤應對競爭對手加強蒐集分析，俾供營運決策參考。

10. 維護營業廳舍之清潔與明亮，配合企業識別系統之推動，提升服務品質。

二、電信總局

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 決算營業收入一、三二三·六四億元，較上年度成長一一·七一%；決算盈餘三一·七六億元，超額盈餘達四六·六七%，經營績效良好。
- (2) 年度內各項電信建設目標，除擴充行動電話系統一項外，餘均能達成目標或超前完成，執行績效尚屬良好。

2. 財務管理方面

- (1) 決算舉債效率為二·一九%，較上年度審定決算舉債效率一·七五%，增加〇·四四%。
- (2) 成本控制得宜，決算收支比率較預算減少百分之六；呆廢料尚能及時處理。
- (3) 訂有財產管理辦法管理固定資產，有關財產資料並已納入電腦管理，財產管理尚稱良好。

3. 人事管理方面

- (1) 配合行政革新方案，訂定「組織及員額精簡計畫」，本年度精簡預算員額百分之二，計精簡七六五人，成效良好。
- (2) 在業務量增加情況下，每一員工平均營收額仍達三六七萬元，較上年度成長一二

· 四%，人力規劃及管理情形尚屬良好。

- (3) 辦理訓練進修各類在職訓練班次二、二五七個，參加人數六〇、〇二九人次，對增進人員知能，強化作業技術績效卓著。

4. 企劃管理方面

- (1) 建設市話交換機、長途交換機及光纜用戶迴路等專案投資計畫均能如期或超前完成，落實計畫執行及績效追蹤考核，成效尚稱良好。
- (2) 各項研究發展計畫均能如期完成，本年度已將四項研究成果技術移轉國內十八家廠商，並獲我國專利二〇項，辦理著作權登記二〇項，對帶動國內通信工業有所助益。

5. 配合國家政策及社會責任方面

- (1) 配合國建六年計畫實施「電信網路現代計畫」，並支援國家資訊基礎建設（NI I）推動。
- (2) 執行「提高客戶裝移電話作業立即完成實施方案」，立即訂線完成率已達六六%，較預定目標超前百分之一。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 行動電話系統擴充進度因採購招標作業緩慢，嚴重落後，造成行動電話門號供不應求，無法滿足民眾需要。

(2) 公用電話故障率仍嫌偏高，維修亦甚緩慢，民眾詬病仍多。

2. 財務管理方面

(1) 決算資本支出實際動支總額為四六九億八、八〇二萬元，僅占可支用數七八八億五、七五九萬元之五九·五九%。

(2) 決算資金流動比率為九八·〇七%，比評核標準一五〇%為低，短期償債能力欠佳。

(3) 局產房地部分被佔用及借用者尚待加強辦理清理或收回。

3. 人事管理方面

(1) 未能積極配合電信事業公司化政策，檢討修正有關組織、人力調配及相關之人事法令修訂等事宜。

(2) 殘障人士進用比率偏低，尚待加強落實執行。

4. 企劃管理方面

(1) 投資專案計畫建設專線網路計畫、建設智慧型網路計畫及建設整體服務數位網路系統計畫，進度落後。

(2) 責任中心執行績效之營運指標設定過於寬鬆，致目標達成程度偏高，亦因此而失去績效評估的意義。

(3) 企業識別系統推動仍處於規劃階段，規劃時間過長，尤待積極辦理。

5. 配合國家政策及社會責任方面

(1) 配合國際化、自由化及公司化政策推動，應再加強員工溝通，建立共識。

(2) 各項電話資費合理化措施，仍待加速檢討訂定，並加強用戶申請電話裝設或障礙維修服務。

(三) 建議事項

1. 儘速改善行動電話門號短缺問題，以滿足大眾需求，並持續提升通話品質及通信完成率，以增進經營效率。

2. 加強資本支出計畫之先期規劃評估，俾預算能覈實編列，並加強執行，尤應積極辦理用地取得，提高資本支比率。

3. 適當控制流動資產、流動負債，以避免短期償債能力之惡化。

4. 積極追蹤處理被佔用及借用房地，並定期調查，防止新案例之發生。
5. 電信事業公司化在即，應加速檢討有關組織、人力調配及相關之人事法令之配合修訂等，裨利總體目標之達成。
6. 殘障人士進用，應克服困難因素，以落實執行社福政策。
7. 投資專案計畫進度落後部分，應再加強執行的管制考核，以期早日趕上進度，避免影響國家電信網路現代化實現。
8. 檢討建構合理評估責任中心執行績效之營運指標，並配合嚴謹的考核程序，落實責任中心制度。
9. 加強員工對電信組織公司化及業務自由化之了解，並培育員工面對競爭環境應具備之工作態度和技能。
10. 擬定資費合理化措施，以利加速推動電信業務自由化；另應研議縮短用戶在家等候裝修電話時間，以加強便民服務。

三、陽明海運公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

- (1) 改善經營策略，調整虧損之自營歐洲線，並將自有多餘船舶出租或租入所需船舶，以增加營收。
 - (2) 本年度決算盈餘較上年度成長率為一〇〇・七二%；本年度投資報酬率為五・〇七%，較上年度增加二・五四%。
- #### 2. 財務管理方面
- (1) 固定資金週轉率原編週轉率評分基準五〇%，增加三八・一二%，固定資產之營運情況良好。
 - (2) 已研訂會計制度草案，經本院主計處一八四次主計會議修訂通過，並已依會議決議修訂編印遵循辦理。
 - (3) 固定資產及材料管理均訂有管理辦法，對主要物料之管理及控制，藉由電腦管理系统採適量之供應原則，執行績效尚稱良好。
- #### 3. 人事管理方面
- (1) 本年度預算員額一、四九一人，實際進用一、三四五人，精簡用人計一四六人，並在不增加員額情況下，成立勞工安全衛生處，確能靈活運用人力，員額精簡績效良好。

(2)重視員工在職訓練，本年度計舉辦專業訓練一七項次一、一九六人次，國內進修五人次，國外考察一七三人次，以提升人力素質，強化工作技能與管理知能。

4.企劃管理方面

推動全面品質改善，本年度計有5S活動、船上人員品質概念及QC作法宣導、訓練，出版品質管制專刊及舉辦QC案例發表會，並獲得國家品質月大會頒發品質登峰計畫。

5.配合國家政策及社會責任

配合軍運任務，適時調配專船或機動調整船舶彎靠港口，安全運回國防物資一八七、〇七〇噸，圓滿達成任務。

(二)缺點

1.業務經營方面

本年度盈餘實際數八億五、五六六萬餘元，為本年度盈餘預算數四億七、八三一萬餘元之一·八倍，年度盈餘預算估列較保守，有待改進。

2.財務管理方面

(1)原編決算流動比率為三八·一二%，較評分基準一五〇%，減少一一·八八%

，短期償債能力宜注意改善。

(2)原編決算資本支出實支數一〇億三、一四二萬元，僅占可用預算數二五億八、七三三萬元之三九·八六%，執行率偏低。

3.人事管理方面

考績委員會以人力開發委員會代替，與考績委員會組織規程規定不符，有待改進。

4.企劃管理方面

中長程之專案投資造船因素考慮欠周詳，致第八批三、五〇〇TEU級全貨櫃船四艘計畫延後執行，另七堵陽明海運大樓及基隆信一路大樓兩項工程之執行進度均有落後。

5.配合國家政策及社會責任方面

依八十二、八十三年度預算計應釋出二·五億股官股，民營化進度落後。

(三)建議事項

1.審慎規劃固定資產投資計畫，適當控制流動負債，以避免短期償債能力惡化，影響債信。

2.加強資本支出規劃能力，建造貨櫃，廠商違約延遲交貨部分，並應注意依合約規定

處理，以維護權益。

3. 密切掌握股市發展，並妥善規劃員工權益補償等相關措施，以早日完成民營化既定政策。

4. 遵循相關法令籌設國外代理行，並就公司經營成本整體評量其效益及可行性，以利辦理。

5. 招商局併入陽明海運案，本院已核定原則同意，請迅研議執行方案，俾八十四年六月底前完成裁併。

四 招商局輪船公司

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1) 本年度盈餘達二、四四二萬九、〇〇〇元，較上年度盈餘成長五八·二二%。

(2) 本年度修船廠之業務除承包陽明公司業務外，尚能爭取中油油輪及保七總隊船艇修理業務，已顯現向外擴充業務之績效。

2. 財務管理方面

(1) 原編決算固定成本較預算數減少三六三萬九、〇〇〇元控制情形尚稱良好。

(2) 資產管理及呆廢料處理，均依相關規定辦理，並訂有輔助性規定，呆廢料發生情形甚少，執行情形良好。

(3) 有效檢討資金運用情形，將甲存多餘現金轉為定存，全年度利息收入超出預算目標六百餘萬元。

3. 人事管理方面

配合業務彈性調派施工人員，相互支援，並採行彈性上班制，有效運用人力資源，執行情形良好。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

(1) 原編決算營業收入二億一·五〇萬元，較預算數減少一五·九八%。

(2) 本年度投資報酬率實際僅為二·九七%，較預算數減少三·六九%。

(3) 部分工地閒置，未能有效規劃利用，有待改進。

2. 財務管理方面

(1) 本年度資本支出決算數三、四三四萬七、〇〇〇元，占可用預算數二六·九九%，執行率偏低。

(2)土地計有一〇二筆，總坪數五、一七五、四六坪，被佔用面積則達三、三四四、六二坪，占總面積六四、六二%，資產管理有待改進。

3. 人事管理方面

本年度用人費用占營業收入比率達七四、五三%，較上年度決算增加六、八二%，用人費用逐年增加情形亟待改善。

4. 企劃管理方面

仁愛路辦公大樓興建工程預算執行僅達二六、九九%，投資計畫之事先評估及執行有待改善。

(三) 建議事項

1. 繼續爭取其他航商之船舶及貨櫃維修業務，降低對單一客戶之依存度，並避免閒置機具設備及人力。

2. 妥適研擬因應未來公司經營變革之相關措施，加強與員工溝通及輔導，以穩定員工工作情緒，俾利順利完成未來各項作業。

3. 加速催討處理被佔用土地，以有效利用土地資源。

4. 繼續推動人力精簡，檢討改善用人費用偏高情形，並繼續加強員工第二專長訓練，

俾利充分運用人力資源。

5. 強化資本支出計畫之先期規劃作業，並依計畫確實執行。

戊、衛生署所屬事業

麻醉藥品經理處

(一) 優點

1. 業務經營方面

(1)本年度營業收入二億一、五八九、七四萬元較預算數增加八、九〇%，營業成本亦較預算數降低七、八〇%，經營績效尚稱良好。

(2)改良現有製劑，更換不同劑量麻醉藥品之標籤，易於辨識，減少錯誤。

(3)制訂製造進度控制表，嚴格控制產品製造進度；並將低含量麻醉藥品開放民間產製，其作法及工作方向，頗值肯定。

2. 財務管方面

預、決算及分期實施計畫之編製、各項會計報告等均能依有關規定辦理，如期送達

3. 生產管理方面

本年度主要產品如鹽酸嗎啡、鹽酸嗎啡注射液及磷酸可待因錠實際產量均較預算數增加。

4. 人事管理方面

因應新興業務之需，在現有員額中以移撥與任務編組方式靈活運用人力，並與學術界結合，以因應任務需要。

5. 企劃管理方面

重視麻醉藥品外在環境發展趨勢，舉辦國際性研討會、延攬專家學者提供新科技及新理念，運用於研究中，對研發成果之採行頗有助益。

(二) 缺點

1. 業務經營方面

麻醉藥品管理條例修訂部分尚未完成，醫療用麻醉藥品流於非法用途，仍有所聞。

2. 財務管理方面

- (1) 多項產品產銷決算與預算差距過大，且部分報表編製內容有誤。
- (2) 責任中心制度各單位之衡量指標仍欠妥適、產品不良率係以各項產品整體統計計算，不易看出各項產品個別生產品質。

3. 人事管理方面

- (1) 行政人員佔總員額數三四·三%，另工員人數幾佔職員總額三分之二，員額配置稍欠妥適。
- (2) 用人費用決算數較預算數增加一九·〇九%，且各項支出預、決算差距過大，控管情形有待改善。

4. 企劃管理方面

研究發展經費比例稍低，高科技研究技術仍待繼續努力。

(三) 建議事項

1. 儘速完成修訂麻醉藥品管理條例，如期報院審核，組織法宜一併配合修訂。
2. 預算編訂宜考慮周延，帳務處理宜確實依規定辦理，並加強有關帳、表資料之核對與勾稽，俾免預、決算書表錯誤。
3. 檢討責任中心制度之績效衡量指標，應儘量予以量化，俾能客觀表現績效。
4. 分別統計分析產品不良率，做為成本分析及業務改進之參考，並在兼顧安全存量考量下，提高存貨週轉率。
5. 加強麻醉藥品稽核方式之改進，講求資訊電腦化，配合宣導由各縣、市衛生局主動

進行查核業務。

6. 除以稽核家數展現稽核績效之外，考慮納入其他因素如年度違規案件數等，做為稽核成效之評定指標，以利導引正確稽核方案。

7. 配合藥物防治工作，適度降低員工人數，研究勤務勞力工作採用外包方式之可行性。

8. 覈實編列各項用人費用支出預算，並確實執行，以降低用人費用。

9. 加強藥物濫用防制之宣導；另對藥物濫用主要族群研究方面，可考慮納入違規色情行業從業人員藥物濫用情形之研究，以周延掌握標的團體。

10. 預算編列宜每年維持一定比例之研發經費，俾供業務發展與改進之參考。